

Einführung in das Projektmanagement

**Projekte kompetent planen
und managen**

Veranstaltung: Schlüsselqualifikation
im Studiengang Wirtschaftsrecht

Jens Schmidt M.A.
SS 2007

Kurzinterviews: Studierende



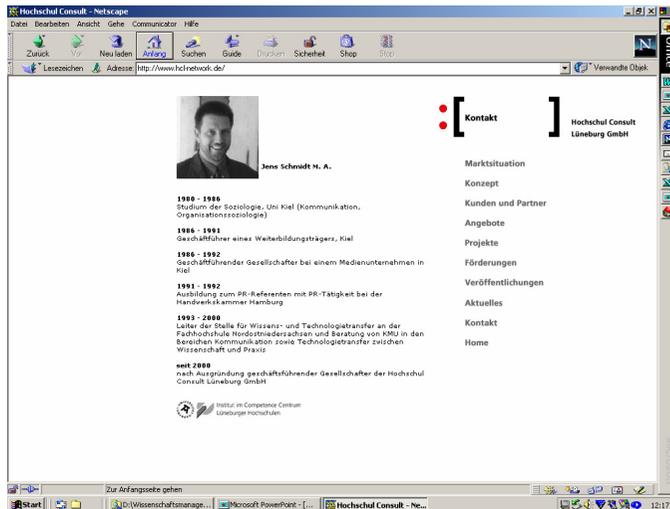
Da im Rahmen dieser Veranstaltung verschiedene Projektteams zusammengestellt werden sollen, erscheint es notwendig, etwas über die möglichen **Projektkompetenzen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer** zu erfahren:

- Bitte überlegen Sie sich 5 Interviewfragen, die helfen können, vorhandene Kompetenzen zu erfassen und notieren Sie diese stichwortartig.
- Bitte suchen Sie sich einen Partner für das Interview und befragen Sie sich gegenseitig .
- Bitte präsentieren Sie Ihre Fragen und stellen Sie kurz die Ergebnisse Ihrer Befragung vor.

Inhalt

- **Kurzvorstellung**
- **Lernziele**
- **Innovation als Managementanforderung**
- **Projekte als innovationsorientierte Organisationsform**
- **Grundlagen des Projektmanagements**
- **Strukturierung von Projekten**
 - **Definitionsphase**
 - **Konzeptionsphase**
 - **Spezifikationsphase**
 - **Realisierungsphase**
 - **Implementierungsphase**
- **Literatur**

Kurzvorstellung: Jens Schmidt M.A.



1980 -1986

Studium Soziologie, Philosophie, Kiel

1986 -1991

Geschäftsführer des Medienzentrums
„Zeitzeichen“, Kiel

1991 - 1992

Ausbildung zum PR-Berater, Hamburg

1993 - 2000

Leitung Wissens- und Technologie-
transfer an der FH Nordostniedersachsen

seit 2000

geschäftsführender Gesellschafter der
Hochschul Consult Lüneburg GmbH

seit 2004

Geschäftsführer der e.novum gGmbH

seit 2006

Lehrkraft an der Universität Lüneburg

Lernziele



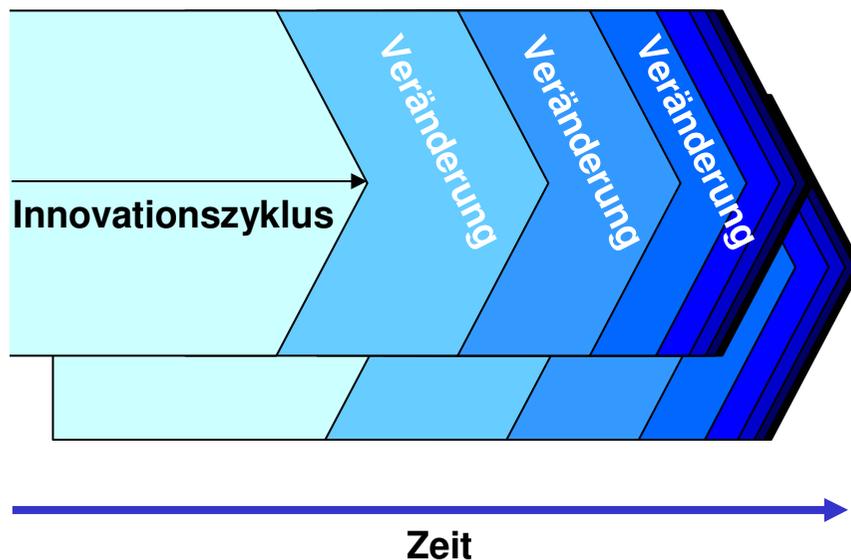
Ziel der Schlüsselqualifikation „Projektmanagement“ ist es, Sie als Studierende in die Lage zu versetzen, **Projekte als innovationsorientierte Organisationsform** zu begreifen und **zentrale Grundlagen des Projektmanagements** kennenzulernen.

In diesem Sinne soll nach einer theoretischen Einführung ein **Phasenmodell** für die Projektarbeit skizziert und **bewährte Projektmanagementansätze** aufgezeigt werden. Parallel sollen anhand verschiedener Aufgabenstellungen Projektaufgaben praktisch durchgespielt werden.

Innovation als Managementanforderung

Veränderung als Wesen der Moderne

Verkürzung von Innovationszyklen



Einer der prägenden Grundgedanken der Moderne ist die Annahme, dass Zukunft gestaltbar ist. **Modernisierung bedeutet** dabei eine **kreative Zerstörung des Bestehenden** und die Bereitschaft zum permanenten Neuanfang.

Am deutlichsten zeigt sich diese Entwicklung im wirtschaftlichen Bereich. Hier nimmt das Innovationstempo seit mehr als 100 Jahren beinahe exponentiell zu. Als Folge davon werden Produkt- und Innovationszyklen immer kürzer.

Die Fähigkeit Veränderungen zu bewältigen und zu gestalten wird damit zu einer zentralen Managementkompetenz.

Umgang mit Unwägbarkeiten

1. industrielle
Revolution

Energie

2. industrielle
Revolution

Zeit

3. industrielle
Revolution

Information

4. industrielle
Revolution

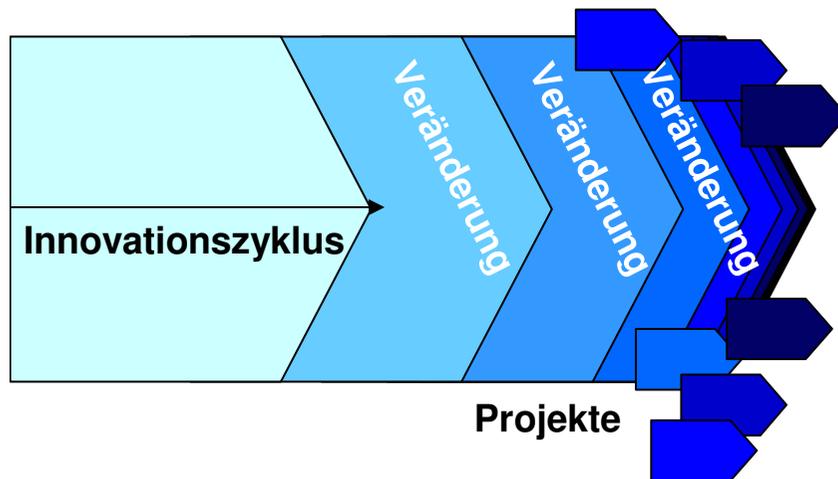
Mensch

Innovationskompetenz zeigt sich vor allem **im Umgang mit Unwägbarkeiten**. So gilt für Innovationen:

- Aufgabenstellungen und Lösungswege lassen sich nur begrenzt routinisieren.
- Die Entwicklung von Innovationen erfordert das Verlassen vertrauter Kontexte.
- Dabei ist auch der Umgang mit Zufällen, Irritationen und Fehlern zu bewältigen.
- Notwendig sind daher Fähigkeiten wie Phantasie, Kreativität und Spontanität.
- Gleichzeitig sind viele Innovationen mit erheblichen Risiken verbunden.

Für diese unkalkulierbaren Anforderungen hat sich vor allem die **Projektform als geeigneter Managementansatz** erwiesen.

Projekte als Versuchsfeld

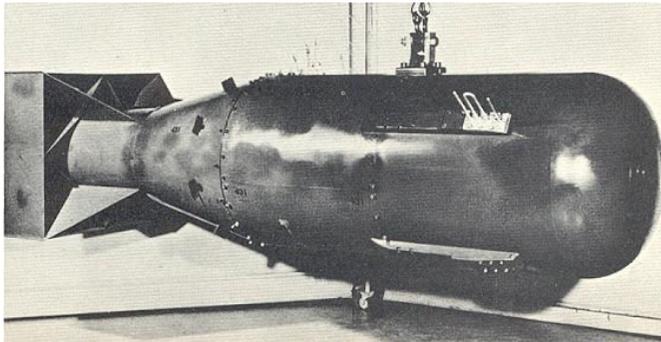


Wie in einem Versuchsfeld bieten Projekte die Möglichkeit, **neue Produkte, Prozesse, Lösungen oder Verfahren kurzfristig und mit begrenztem Einsatz zu erproben:**

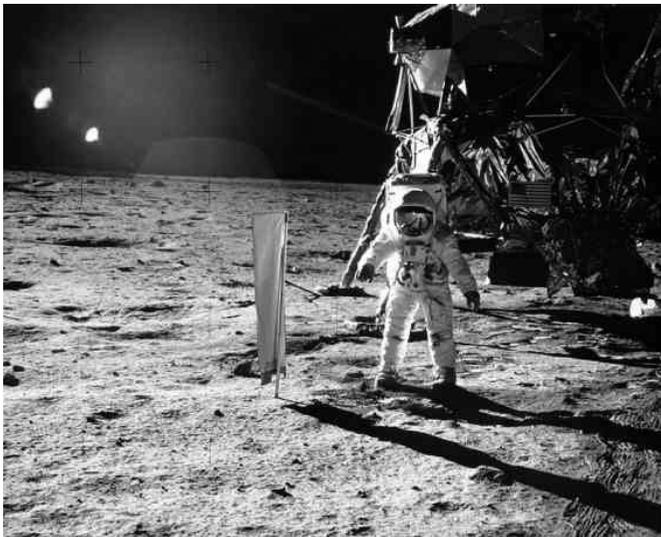
- Entwicklung parallel zu bestehenden Strukturen.
- Aufbau flexibler, anforderungsorientierter Organisationsformen.
- Verknüpfung unterschiedlicher Kompetenzen.
- Kalkuliertes Risiko durch zeitliche, personelle und finanzielle Begrenzung

Projekte als innovationsorientierte Organisationsform

Projekte als Phänomen der Moderne



"Manhattan Project"



"Mondlandung"

Auch historisch tauchen zeitgleich mit der modernen Naturforschung erstmals Begriffe wie "Projekt" / "Projektemacher" auf:

- T. Brigis: "The Discovery of a Projektor", **1641**
- D. Dafoe: "Essay upon Projekts", **1697**

Nachdem diese Projektemacher als "Luftmenschen" und Unternehmer unterschiedliche Wertschätzung erfuhren, schuf dann der Rüstungswettlauf im 2. Weltkrieg die Notwendigkeit für die militärisch, industrielle Umsetzung entsprechender Organisationsformen. Bereits in Projektform bearbeitet wurden z.B.:

- die **Entwicklung der Atombombe** im Rahmen des Manhattan Projekts
- die ersten **Raumfahrtprogramme**
- oder der **Bau des Hoover-Staudamms.**

Projekte als innovationsorientierte Organisationsform Standardisierungen im Projektmanagement



www.pmi.org



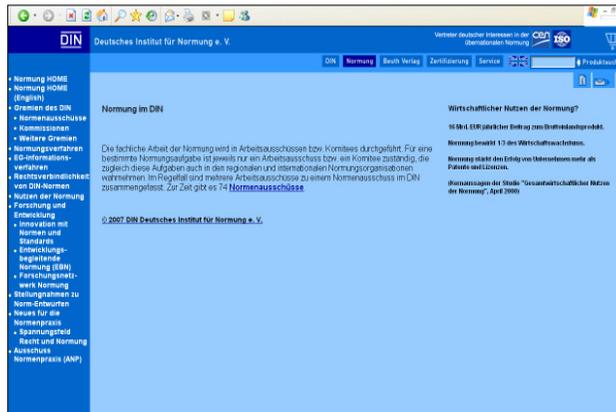
www.gpm-ipma.de

Mit dem "Airforce System Command Manual (AFSCM 375)" wurde dann in den sechziger Jahren ein erstes Regelwerk für das Projektmanagement entwickelt. Heute prägen folgende Einrichtungen die Standards im Projektmanagement:

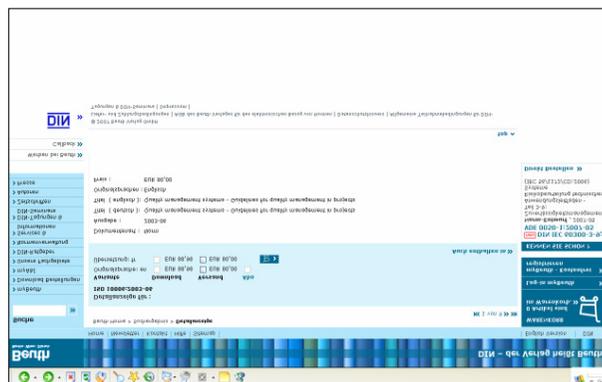
- Das Project Management Institut (PMI)
- Die International Projekt Management Association (IPMA)
- Die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM)

So erschien 1987 das vom PMI erarbeitete Standardwerk "The Project Management Body of Knowledge (PMBOK-Guide)". Etwa zeitgleich wurde vom GPM der "Projektmanagement-Thesaurus" und ein "Projektmanagementkanon" herausgegeben.

Projekte als innovationsorientierte Organisationsform Standardisierungen im Projektmanagement



www.din.de



www.beuth.de

Weitere Standards für Projekte bieten in Deutschland die Deutsche-Industrie-Norm mit ihren Normen:

- **DIN 69900-1, DIN 69900-2**
- **DIN 69901 bis DIN 69905**

Als internationaler Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten ist 2003 darüber hinaus die:

- **ISO 10006** formuliert worden.

Definitionen

Ein Projekt ist ein "Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist."

DIN 69901

Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben, das unternommen wird, um ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu erzeugen.

PMBOK

Eine solche Einmaligkeit ergibt sich laut DIN z.B. aufgrund der

- **Zielvorgabe**
- **Zeitlicher, finanzieller oder personeller Begrenzungen**
- **Abgrenzung gegenüber anderen Vorgaben**
- **Projektspezifische Organisation**

Andere Definitionen benennen als Projektmerkmale außerdem:

- **Komplexität**
- **Neuartigkeit**
- **Interdisziplinarität**
- **Außergewöhnlichkeit**
- **oder strategische Bedeutung**

vgl. Nausner 2006

Definitionen

Projektmanagement bezeichnet "die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projekts."

DIN 69901

Projektmanagement bezeichnet "die Anwendung von Wissen, Fähigkeiten, Werkzeugen und Verfahren auf Projektvorgänge, um die Projektanforderungen zu erfüllen."

PMBOK

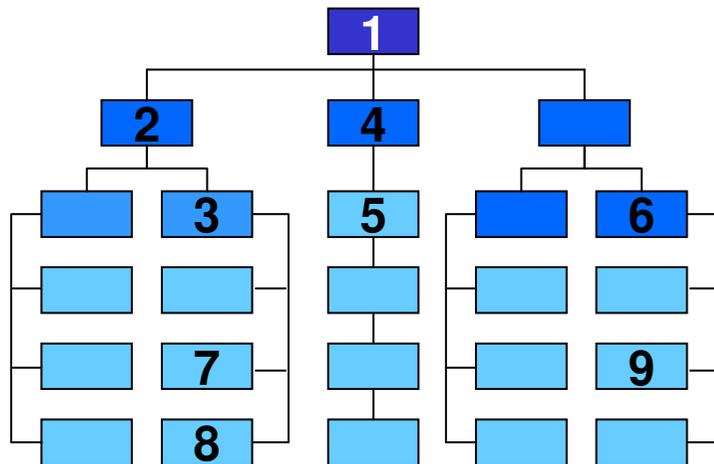
Deutlich umstrittener sind die Definitionen zum Thema "Projektmanagement". So werden den stärker **administrativ und führungsorientierten Definitionen** (z.B. DIN) mittlerweile **kontingenzorientierte** aber auch **systemische Ansätze** entgegengestellt.

Diese unterschiedlichen Ansätze spiegeln sich auch praktisch wieder. So setzen die eher führungsorientierten Ansätze auf immer **differenziertere Projektplanungen und -steuerungen**. Die systemische Perspektive erfordert dagegen eine stärkere **Selbststeuerung und -regulierung** der an einem Projekt Beteiligten.

Die Unterschiede basieren oft auch auf unterschiedlichen Projektkontexten:

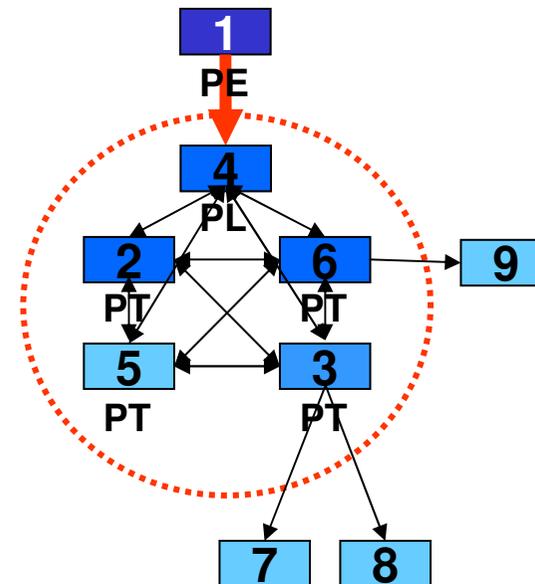
Projektorganisation in Unternehmen

Linienorganisation



- verbindliche Struktur
- auf Dauer angelegt
- kontinuierliche Ressourcen
- verfahrensorientiert
- Aufgabenteilung
- feste Hierarchien

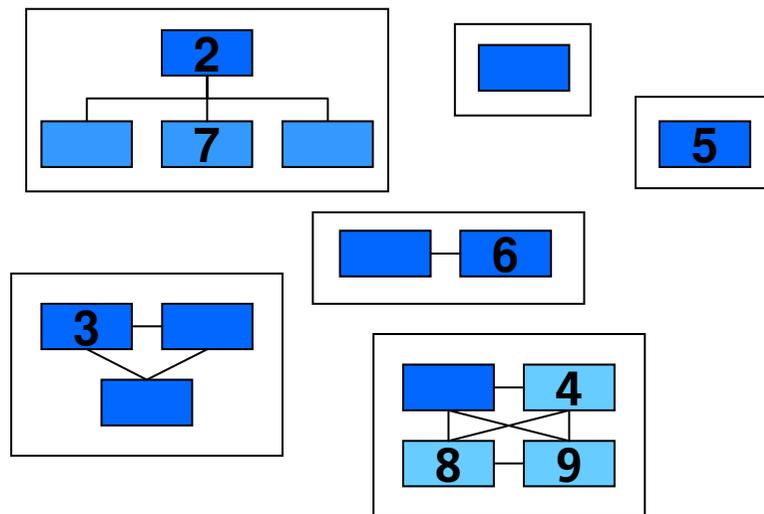
Projektorganisation



- verbindlicher Auftrag
- begrenzte Zeit
- begrenzte Ressourcen
- ziel- / ergebnisorientiert
- ganzheitlicher Ansatz
- flache Hierarchien

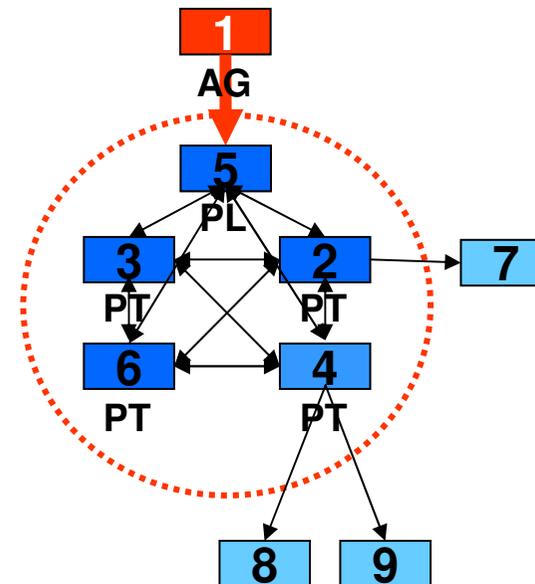
Projekte als innovationsorientierte Organisationsform
Projektorganisation in Netzwerken

Netzwerkstruktur



- professionelle Netzwerke
- projektbasierte Kooperation
- ergänzende Kompetenzen
- gemeinsame Standards
- persönliche Reputation
- gegenseitige Einbeziehung

Projektorganisation



- Verbindlicher Auftrag
- interne Verträge auf Zeit
- Kompetenznetze
- temporäre Unternehmen
- Win-Win-Situationen
- Cross-Projekt-Learning

Rahmenbedingungen von Projekten

Rahmenbedingungen für die Durchführung eines Projekts

Vorgaben der Organisation
oder des Auftraggebers

Größe des Projekts
z.B. Anzahl Personentage

Komplexität des Projekts
technisch / sozial / ...

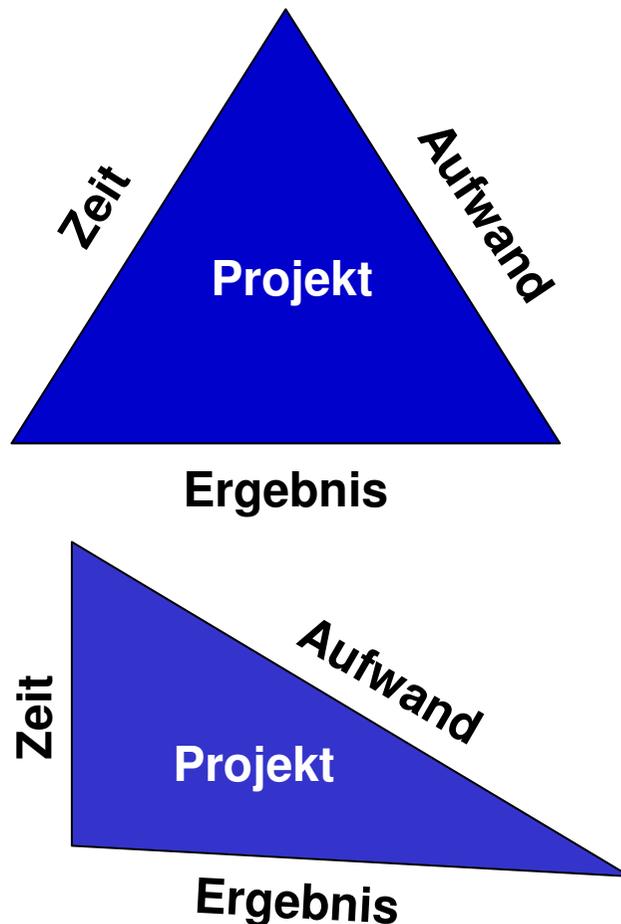
Branche
branchenspezifische Standards

Sonstige Vorgaben
Lern- / Entwicklungsprojekt

Die konkrete **Ausgestaltung eines Projekts** ist **abhängig von den jeweiligen Rahmenbedingungen**. Je nach Projektziel, -komplexität und -größe aber auch nach Organisationsstruktur und Branche gewinnen einzelnen Aufgaben unterschiedliche Bedeutung. Gleichzeitig lassen sich völlig unterschiedliche Werkzeuge einsetzen. Das Spektrum reicht dabei von einfachen To-Do-Listen über entsprechende Managementsoftware bis hin zum Einsatz spezialisierter Projektbüros.

Die Festlegung der geeigneten Managementmethoden sowie der eingesetzten Werkzeuge muss daher immer auch das jeweilige **Kosten-/Nutzenverhältnis berücksichtigen**.

Zentrale Planungs- und Steuerungsgrößen

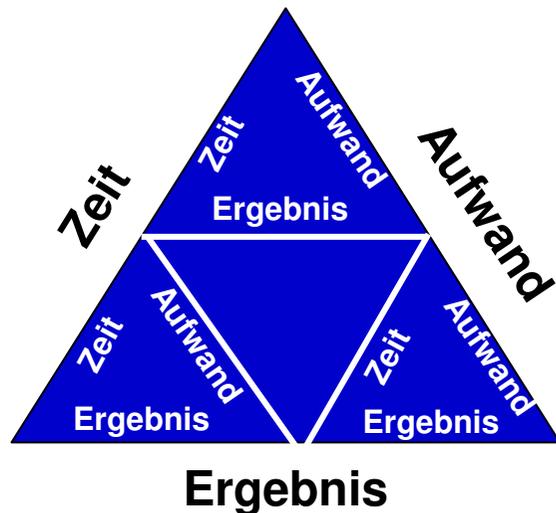


Eine erste Abschätzung dieses Kosten-Nutzenverhältnisses ermöglicht schon das einfache **Projekt-dreieck** mit den zentralen Faktoren:

- **Ergebnis**
- **Aufwand**
- **Zeit**

Da sich diese Faktoren innerhalb eines Projekts gegenseitig beeinflussen, ist es eine zentrale Aufgabe des Projektmanagements ein **sinnvolles Verhältnis dieser Größen zueinander** herzustellen und die entsprechenden **Relationen fest Griff zu behalten**.

Fraktalisierung im Rahmen von Teilprojekten

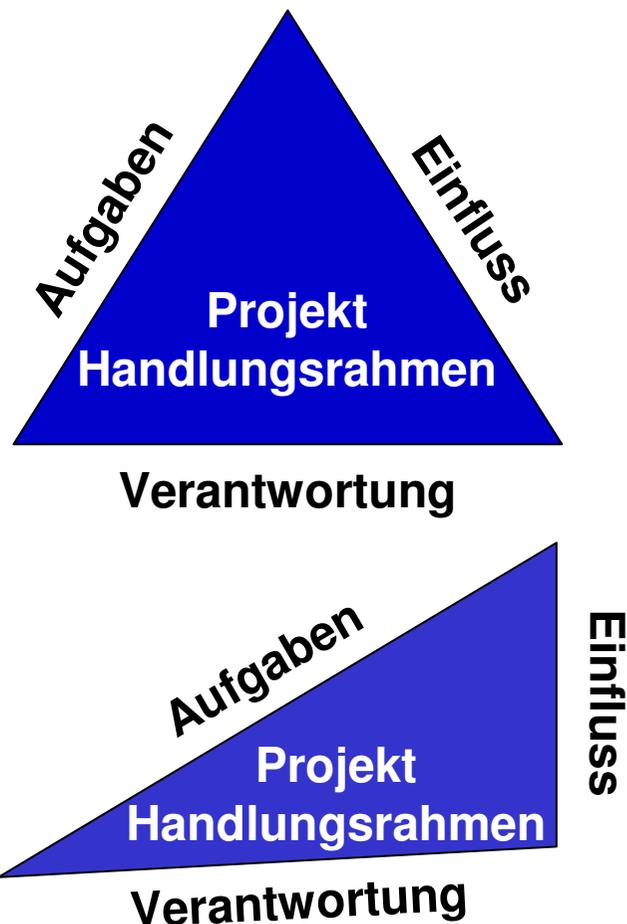


Um eine effiziente Planung und Steuerung der zentralen Projektfaktoren zu ermöglichen, werden **größere Projekte** dabei in der Regel **in einzelne Teilprojekte zerlegt**.

Für diese Teilprojekte können dann wieder die drei zentralen Planungs- und Steuerungsgrößen genutzt werden. (**Fraktalisierung**)

Auf diese Weise wird eine wesentlich genauere Projektplanung und -steuerung möglich.

Handlungsrahmen der Projektbeteiligten



Ein weiteres Projektdreieck verweist auf die jeweiligen **Handlungsrahmen der Projektbeteiligten**, d.h. von:

- Auftraggeber
- Entscheider
- Projektleiter
- Projektteammitglied
- Projektzuarbeiter

So scheitern viele Projekte daran, dass die Handlungsrahmen der Beteiligten **nicht geklärt oder nicht sinnvoll ausbalanciert** sind. Das gilt insbesondere für den Projektleiter, der eine Vielzahl von Aufgaben und die Projektverantwortung zu übernehmen hat, oft ohne sich entsprechende Einflussmöglichkeiten zu sichern:

WS: Handlungsrahmen der Projektbeteiligten

Handlungsrahmen: Projektbeteiligte:
Mögliche Verantwortung
Einflussmöglichkeiten :
Mögliche Aufgaben:

- Bitte bilden Sie **vier Projektteams** und einigen Sie sich jeweils auf einen Projektleiter.
- Bitte erarbeiten Sie in den Projektteams **differenzierte Aufstellungen** der möglichen Aufgaben, Verantwortungsbe-
reiche sowie der Einflussmöglichkeiten
- Bitte stellen sie die Ergebnisse vor.
- Dabei sollten folgende Zuordnungen
vorgenommen werden:

Projektteam 1:

Auftraggeber und Entscheider

Projektteam 2:

Projektteammitglied und -zuarbeiter

Projektteam 3 und 4:

Projektleiter

Verantwortung des Projektmanagers

Inhaltliche Verantwortung

- Erreichen von Projektergebnissen
- Erreichen der Projektziele
- Einhalten der Termine
- Einhalten der Kosten
- Erfassung von Projektrisiken
- Kooperation im Projektteam

Kommunikative Verantwortung

- Kommunikation im Projektteam
- Information der Entscheider / Auftraggeber (Projektstand, Abweichungen, Risiken)
- Wahrnehmung übertragener Kompetenzen

Einflussmöglichkeiten des Projektmanagers

Weisungsbefugnisse

- disziplinarische Weisungsbefugnis
- funktionale Weisungsbefugnis
- fachliche Weisungsbefugnis
- Vorrang vor Weisungsbefugnissen der Linie

Entscheidungsbefugnisse

- Gestaltung der Projektorganisation
- Teammitglieder vorschlagen / ablehnen
- Verfügung über Projektressourcen
- Entscheidung über Vorgehensweise
- Entscheidung über Lösungsvorschläge
- Entscheidung über Einbindung Entscheider
- Vetorecht bei Teamentscheidungen
- Ablehnung / Rückgabe Projektleitung

Kommunikative Einflussmöglichkeiten

- Information der Entscheider / Auftraggeber
- Information an Linienorganisation
- Darstellung des Projekts
- Leistungsbeurteilungen
- Einbindung von Teammitgliedern bei Präsentationen vor Entscheidern

Aufgaben des Projektmanagers

Problemerkfassung und Zieldefinition

- Situationsanalyse und Problemdefinition
- Abgrenzung des Projekts
- Abstimmung mit Projektumfeld
- Prioritätenabstimmung mit Auftraggeber
- Formulierung der Projektziele
- Abstimmung des methodischen Vorgehens

Aufbauorganisation

- Festlegung Organisationsstruktur
- Personelle Besetzung des Projektteams
- Zuordnung von Aufgaben / Zuständigkeiten
- Ermittlung der erforderlichen Ressourcen
- Projektlogistik
- Ergänzung durch Subprojekte / Maßnahmen

Ablauforganisation

- Festlegung Phasen / Aufgaben / Schritte
- Terminplanung und -überwachung
- Ressourcenplanung und -überwachung
- Führung des Projektteams
- Organisation, Koordination/Kommunikation
- Entscheidungsvorbereitung
- Projektdokumentation und -präsentation

Aufgaben des Projektmanagers

Problemerkfassung und Zieldefinition

In der Startphase zu gestalten:

- Situationsanalyse und Problemdefinition
- Abgrenzung des Projekts
- Abstimmung mit Projektumfeld
- Prioritätenabstimmung mit Auftraggeber
- Formulierung der Projektziele
- Abstimmung des methodischen Vorgehens

Aufbauorganisation

- Festlegung Organisationsstruktur
- Personelle Besetzung des Projektteams
- Zuordnung von Aufgaben / Zuständigkeiten
- Ermittlung der erforderlichen Ressourcen
- Projektlogistik
- Ergänzung durch Subprojekte / Maßnahmen

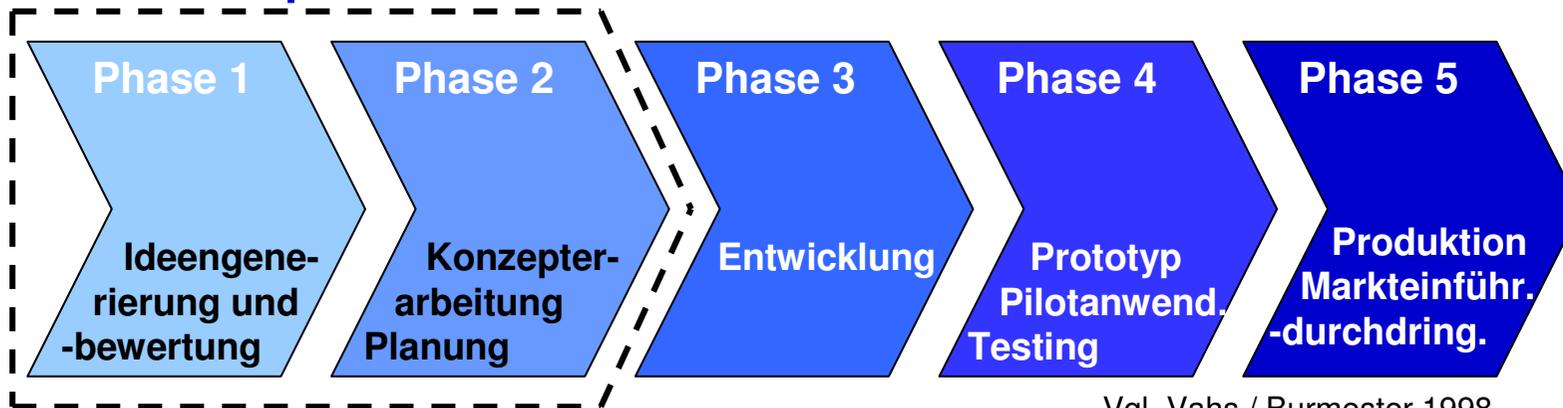
Ablauforganisation

- Festlegung Phasen / Aufgaben / Schritte
- Terminplanung und -überwachung
- Ressourcenplanung und -überwachung
- Führung des Projektteams
- Organisation, Koordination/Kommunikation
- Entscheidungsvorbereitung
- Projektdokumentation und -präsentation

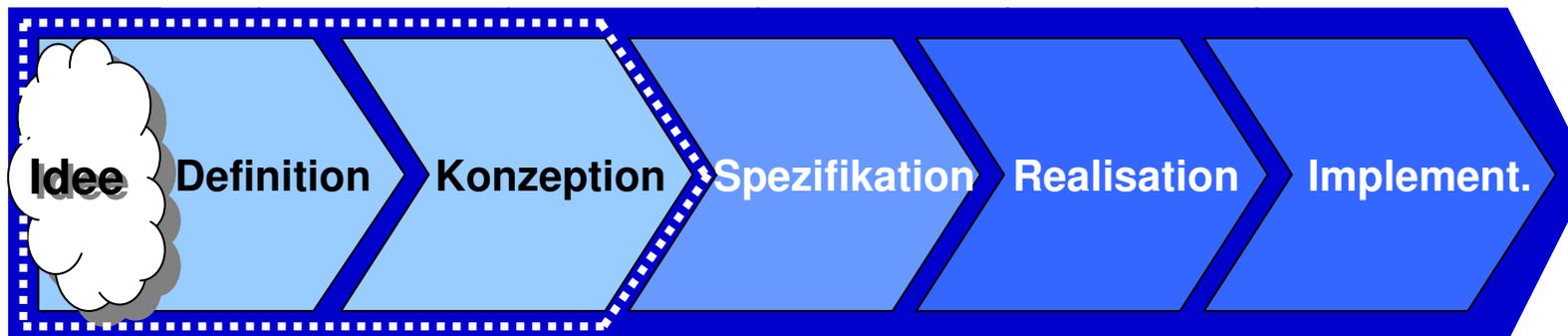
Strukturierung von Projekten

Phasen eines Projekts

Innovationsprozess



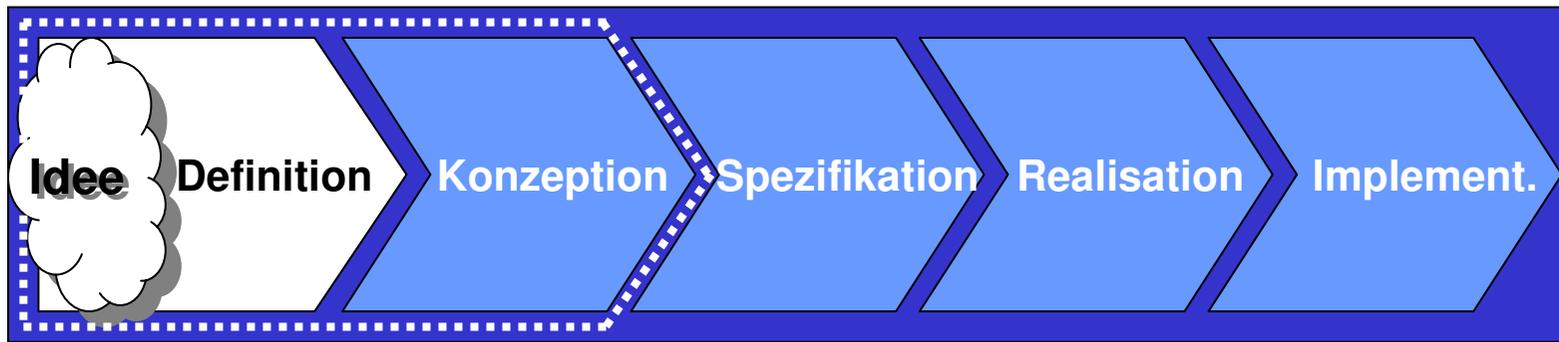
Projekttablauf



Ähnlich wie vergleichbare Phasendarstellungen des Innovationsprozesses lässt sich ein **Projekttablauf in fünf Phasen** untergliedern. Besonderes **Augenmerk** soll dabei zuerst **auf die Startphase** gelegt werden.

Strukturierung von Projekten

Ideenfindung und Definitionsphase



Vgl. Nausner 2006

Wie bereits aus der Aufgabenbeschreibung des Projektleiters ersichtlich, entscheidet häufig bereits die Startphase eines Projektes über den späteren Projekterfolg. Bevor Projekte ausgewählt und konkretisiert werden, lohnt sich daher im Rahmen einer **Definitionsphase** (Projektantrag) die **Durchführung einer Plausibilitätsbetrachtung** zu folgenden Themen:

- **Probleme und Erwartungen**
- **Mögliche Ideen und Ansätze**
- **Machbarkeit und mögliche Schwierigkeiten**
- **Akzeptanz und Wirtschaftlichkeit**

Strukturierung von Projekten
Problemanalyse

- 1. Definiere das Problem.**
- 2. Entscheide, wie es zu lösen ist.**

Vielfach wird bei der der Bearbeitung von Projekten als Problemlösung der Problemdefinition nicht genügend Aufmerksamkeit gewidmet.

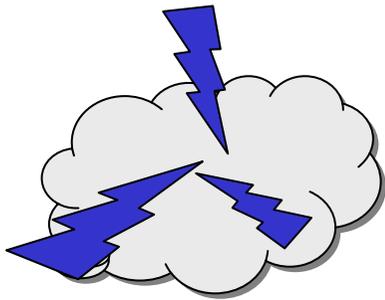
Ohne eine klare Problemdefinition treffen auch die vermeintlichen Lösungen nicht den eigentlichen Kern. Die Probleme tauchen dann an anderer Stelle wieder auf.

Aufgabe	Instrument
Problembeschreibung	<ul style="list-style-type: none">• Ermittlung und Beschreibung der Symptome<ul style="list-style-type: none">- Hard-Facts: Zahlen, Daten, Ereignisse..- Soft-Facts: Meinungen, Gerüchte, Gefühle• Darstellung von Zusammenhängen
Problemanalyse	<ul style="list-style-type: none">• Chronologische Analyse• Analyse positiver / negativer Einflussfaktoren• Wer-, Wie-, Was-, Warum-Analyse• Wirkung-Ursache-Analyse• Gewichtung der ermittelten Probleme
Erwartungsanalyse	<ul style="list-style-type: none">• Erwartungen des Auftraggebers• Übereinstimmung mit ermitteltem Problem

Um den Hebel an der richtigen Stelle anzusetzen, lohnt es sich in den meisten Fällen vor Projektbeginn die **Aufgabenstellung genauer zu analysieren**. Interessant sind dabei auch die Erwartungen des Auftraggebers und die möglichen Rahmenbedingungen.

Strukturierung von Projekten

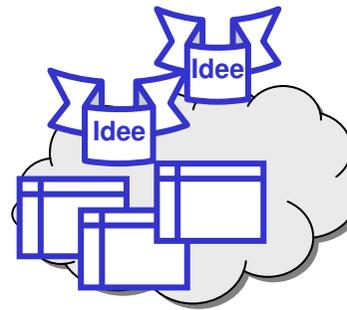
Projektauswahl und -definition



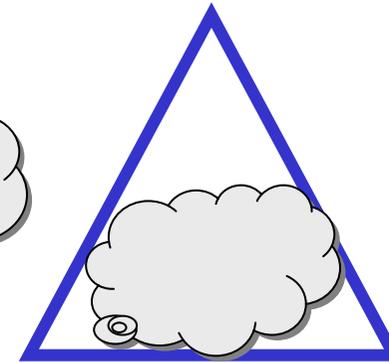
Habe ich das Problem vollständig erfasst?



Deckt sich die Problemanalyse mit den Erwartungen des Auftraggebers?



Sehe ich realistische Ansätze zur Problembewältigung?



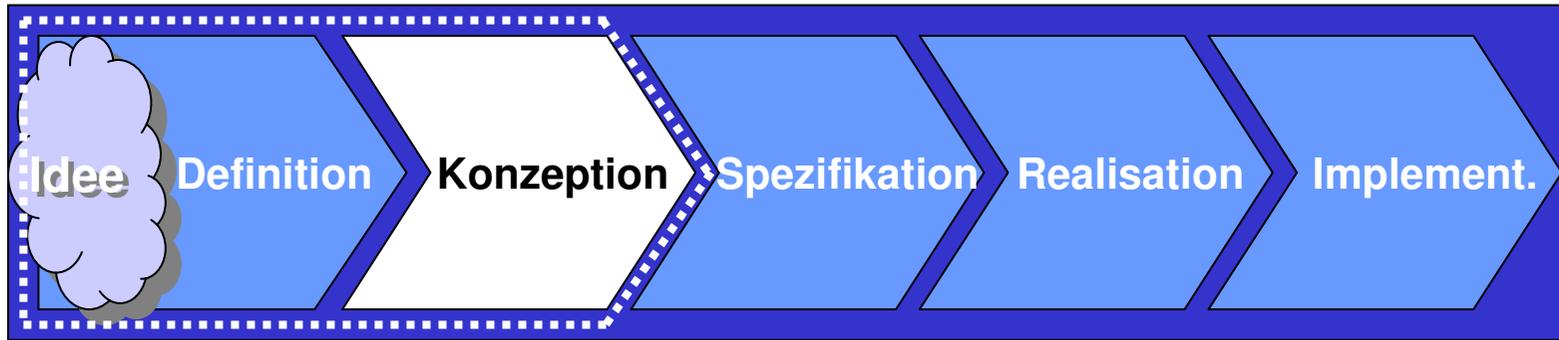
Bekomme ich ausreichend Zeit und Mittel zur Problembewältigung?

Eine erste **Plausibilitätsbetrachtung** anhand der oben skizzierten Leitfragen erleichtert vielfach schon die Entscheidung welches Projekt weiter verfolgt und welches besser abgelehnt werden sollte.

Projekt:
Auftraggeber:
Ausgangssituation:
Problem / Aufgabenstellung:
Erwartungen Auftraggeber:
Mögliche Ideen / Ansätze:
Mögliche Schwierigkeiten:
Persönl. Einschätzungen:

- Bitte bilden Sie vier **Projektteams** und einigen Sie sich jeweils eine/n **Projektleiter/in**
- Bitte bereiten Sie sich kurz vor und führen Sie dann ein **Projektvorgespräch mit dem Auftraggeber**.
- Versuchen Sie dabei **so viel wie möglich** über die zu lösende Aufgabe, ihre Vorgeschichte und Ausgangssituation sowie die Erwartungen des Auftraggebers und mögliche Schwierigkeiten zu **erfahren**.
- Bitte nehmen Sie anhand der nebenstehenden Kriterien eine **erste Einschätzung des Projektauftrags** vor
- Bitte **präsentieren Sie** Ihre Ergebnisse.

Strukturierung von Projekten
Konzeptionsphase



Vgl. Nausner 2006

In der Konzeptionsphase sollte das **Projekt** dann so **konkretisiert** werden, dass ein **verbindlicher Projektauftrag** zwischen Auftraggeber und Projektleiter unterzeichnet werden kann. Bewährt hat sich auch bei internen Projekten die **Aufbereitung als Projektexposé** mit folgenden Elementen:

- **Deckblatt**
- **Ausgangssituation und Aufgabenstellung**
- **Zielsetzung und methodisches Vorgehen**
- **Projektplan und Projektorganisation**
- **Wirtschaftlichkeit**
- **Randbedingungen und Hindernisse**

Projektexposé

Deckblatt



The diagram shows a rectangular box representing a project charter. In the top right corner, there is a logo consisting of a red dot followed by a bracket pair [] and the text 'Hochschul Consult Lüneburg GmbH'. Below the logo, the following text is listed in a vertical stack:

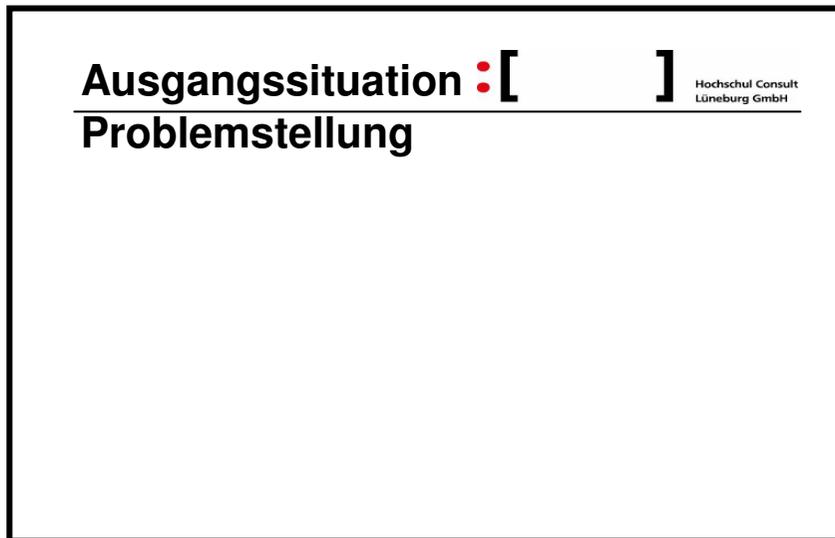
- Projekttitle
- Auftraggeber
- Projektleiter
- Projektteam
- Kontakt Daten
- Ort, Datum

Hierher gehören:

- **Projekttitle (Einmaligkeit)**
- **Auftraggeber**
- **Projektleiter**
- **Mitglieder des Projektteams**
- **Kontakt Daten**
- **Projektstart und -ende**

Bereits auf dem Deckblatt des Projektexposés werden zentrale Projektbedingungen fixiert und die entscheidenden Verantwortlichkeiten festgelegt

Aufgabenstellung



Gerade der Erfassung der Ausgangssituation und der genauen Analyse der Problemstellung wird bei der Projektentwicklung oft zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Dabei bietet eine gründliche Problemanalyse die notwendigen Voraussetzung, um:

- **die Absichten des Auftraggebers kennenzulernen,**
- **den Projektzuschnitt zu ändern oder zu ergänzen,**
- **die Projektziele sinnvoll zu präzisieren / begrenzen,**
- **mögliche Schwierigkeiten zu erkennen und**
- **wichtige Randaspekte für Förderungen zu entdecken.**

Projektziele



Die Festlegung verbindlicher, **messbarer** Projektziele entscheidet maßgeblich über den späteren Projekterfolg.

Noch vor der Fixierung der Ziele sollte daher geprüft werden:

- entsprechen die Ziele der ermittelten Problemstellung
- sind die Ziele ausreichend konkretisiert oder vage,
- sind die Ziele in der festgelegten Zeit, zu den kalkulierten Kosten zu erreichen,
- welcher Randbedingungen sind zu berücksichtigen.

Es ist daher gelegentlich sinnvoll, die Projektziele erst nach einer genauen methodischen Planung festzuschreiben.

Methodisches Vorgehen

Methodisches Vorgehen  Hochschul Consult Lüneburg GmbH				
Projektschritt	Instrumente	Quellen	Hindernisse	Präsentation

Zur Beurteilung von Projekten und Projektergebnissen wird in der Regel zuerst der methodischen Ansatz geprüft. Bei Forschungsprojekten darüber hinaus auch der Bezug zum aktuellen Stand der Forschung

Es hat sich daher bewährt, Projekte im Rahmen einer Methoden-Matrix systematisch vorzubereiten. Dabei sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- **Aufteilung in Projektschritte**
- **Notwendige Instrumente**
- **Daten- /Informationsquellen**
- **Randbeding./ Hindernisse**
- **Präsentation/ Dokumentat.**
- **Aufwand/ Dauer**
- **Kosten/ Eigenleistungen**

Ob mehr als die Projektschritte für den Auftraggeber offen gelegt werden, bleibt dem Projektleiter vorbehalten.

Methodisches Vorgehen

Methodisches Vorgehen 				
Projektschritt	Instrumente	Quellen	Hindernisse	Präsentation
Projektschritt				

Bereits die Ableitung einzelner Projektschritte im Rahmen des methodischen Ansatzes ist eine wesentliche Voraussetzung um ein Projekt plausibel zu planen.

Je detaillierter dabei vorgegangen wird umso genauer lassen sich:

- **Kosten kalkulieren und begründen,**
- **eventuelle Eigenleistungen herleiten und abschätzen,**
- **Zeitplanungen vornehmen,**
- **Verantwortlichkeiten festlegen,**
- **Schwierigkeiten vorher-sagen,**
- **Teilabrechnungen vornehmen.**

Methodisches Vorgehen

Methodisches Vorgehen 				
Projektschritt	Instrumente	Quellen	Hindernisse	Präsentation

Mit der projektschrittbezogenen Festlegung der Analyse-, Bewertungs- oder Beratungsinstrumente lassen sich dann die ersten Kalkulationen konkretisieren und wichtige Informationen für die weitere Projektplanung gewinnen.

Das gilt zum Beispiel für

- die Reihenfolge von Erhebungen / Analysen
- die Bündelung von Analysen / Befragungen,
- die Erhebung notwendiger Benchmarks,
- die Kalkulation von Aufwänden etc.

Methodisches Vorgehen

Methodisches Vorgehen : [] Hochschul Consult Lüneburg GmbH				
Projektschritt	Instrumente	Quellen	Hindernisse	Präsentation
		Quellen		

Da der Aufwand von Datenerhebungen oder die Verfügbarkeit von Informationen oft verkehrt eingeschätzt wird, bieten Datenquellen in vielen Fällen erhebliche Projektrisiken.

Um unnötige Fehler zu vermeiden, sollte dieser Punkt bereits im Vorfeld in Hinblick auf folgende Aspekte überprüft und ggf. geregelt werden:

- **Bereitstellung von Daten**
- **Verfügbarkeit von Daten**
- **Vollständigkeit von Daten**
- **Alternative Datenquellen**
- **Verantwortlichkeit für Datenbeschaffung etc.**

Strukturierung von Projekten Projektexposé

Methodisches Vorgehen

Methodisches Vorgehen 				
Projektschritt	Instrumente	Quellen	Hindernisse	Präsentation
			Hindernisse	

Nachdem ein Projekt bis auf die Ebenen der einzelnen Projektschritte, Arbeitsinstrumente und Datenquellen konkretisiert worden ist, sollte unbedingt über mögliche Hindernisse und notwendige Randbedingungen nachgedacht werden.

Je frühzeitiger man sich mit möglichen Schwierigkeiten vertraut macht, umso leichter fallen einvernehmliche Regelungen. Das betrifft z.B.:

- **Projektrisiken**
- **Zuständigkeiten**
- **Ressourcen...**

Das gilt aber auch für:

- **Datenschutz**
- **Vertraulichkeit**
- **Patentierungen**
- **Verwertungen...**

Strukturierung von Projekten Projektexposé

Methodisches Vorgehen

Methodisches Vorgehen 				
Projektschritt	Instrumente	Quellen	Hindernisse	Präsentation

Auch die abschließende Präsentation oder Dokumentation wird in der Planungsphase von Projekten oft vernachlässigt.

Je früher jedoch die Form der Dokumentation festgelegt wird, umso eher können die notwendigen Erfolgsfaktoren sichergestellt werden. Das betrifft z.B.:

- die Erfassung der messbaren Erfolgsfaktoren,
- die gezielte Sammlung von Informationen und Bildern,
- eine begleitende Projektdokumentation als Basis für den Abschlussbericht.

Kosten und Finanzierungen

Kosten- und Finanzierungsplan		⋮ []	Hochschul Consult Lüneburg GmbH
Projektschritt	Kosten	Eigenleist	Förderung
0. Start/Auftragserteilung			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7. Ende/Projektdokumentation			

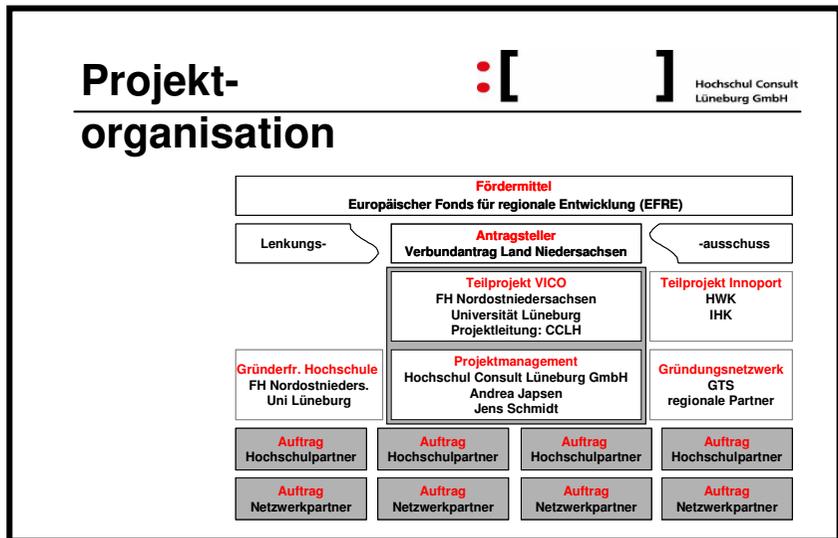
Neben dem methodischen Vorgehen gilt der Kosten- und Finanzplan in der Regel die höchste Aufmerksamkeit. So sollte es das Ziel sein, hier eine größtmögliche Transparenz und Plausibilität zu erreichen.

Die Kostenplanung lässt sich meist bereits überschlägig anhand der differenzierten Methoden-Matrix vornehmen. Das gilt z.B. für:

- **die projektschrittbezogene Kalkulation von Kosten,**
- **die Darstellung interner Aufwände und Eigenleistungen,**
- **die Erfassung externer Kosten,**
- **die Berücksichtigung von Risiken**
- **und nicht zuletzt die Begründung der eingeplanten Projektkosten**

Strukturierung von Projekten Projektexposé

Projektorganisation

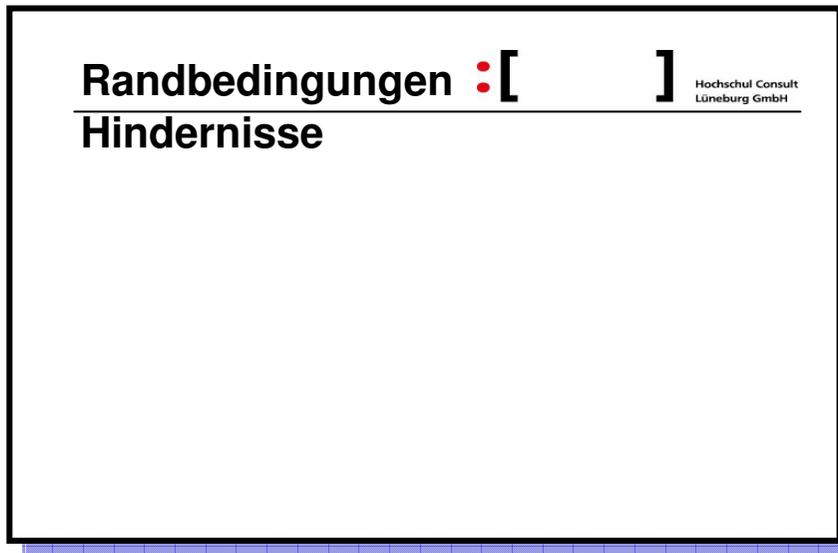


Über die Projektorganisation werden die formalen Handlungsrahmen aller Projektbeteiligten festgelegt.

Insbesondere der Projektleiter sollte daher die Gestaltung der Projektorganisation dazu nutzen, seine Einflussmöglichkeiten in Übereinstimmung mit den übernommenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu bringen. D.h.:

- **Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation,**
- **Sicherung von Weisungsbefugnissen,**
- **Sicherung von Entscheidungsbefugnissen**
- **Sicherung der Ressourcenverantwortung**
- **Gestaltung der Projektkommunikation.**

Randbedingungen und Hindernisse



Auch die über die Methoden-Matrix ermittelten Risiken und Hindernisse sollten schließlich im Projektexposé offen angesprochen werden.

Unter der Überschrift Randbedingungen und Hindernisse lassen sich dabei z.B.:

- **Mögliche Risiken für den Projektleiter eingrenzen,**
- **Streitpunkte von vornherein entschärfen,**
- **Kalkulationen absichern,**
- **Projektanteile und Eigenleistungen festschreiben**
- **mögliche Verwertungen von Projektergebnissen regeln**
- **oder Geheimhaltungsvereinbarungen fixieren.**

Projektexposé

Unterschrift aller Beteiligten

Unterschrift	⋮ []	Hochschul Consult Lüneburg GmbH
Auftraggeber:	
Projektleiter:	
Bei Bedarf auch		
Projektmitglieder:	
	

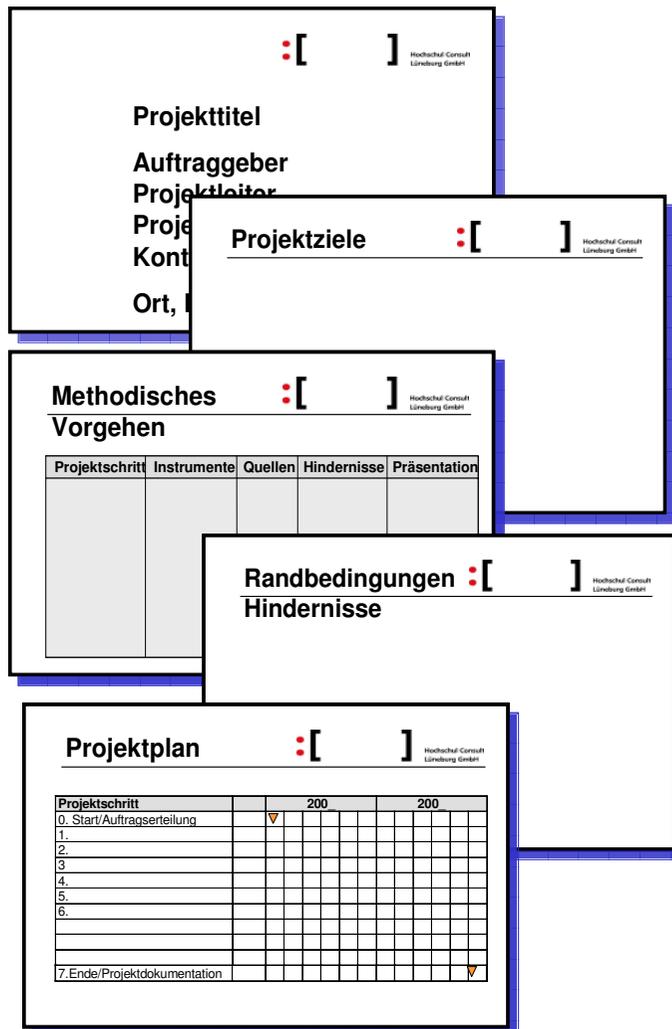
Um die Verbindlichkeit der getroffenen Vereinbarung zu erhöhen, empfiehlt es sich, das Projektexposé unterschreiben zu lassen.

Das unterschriebene Projektexposé dient allen Beteiligten dabei als Grundlage um:

- **Unklarheiten über den Projektauftrag zu beseitigen,**
- **notwendige Zwischenentscheidungen zu treffen,**
- **die Zielerreichung des Projekts zu kontrollieren**
- **interne Streitigkeiten zu klären,**
- **Projektdokumentationen zu erstellen**
- **und Zwischen- sowie Endabrechnungen vorzunehmen.**

Strukturierung von Projekten

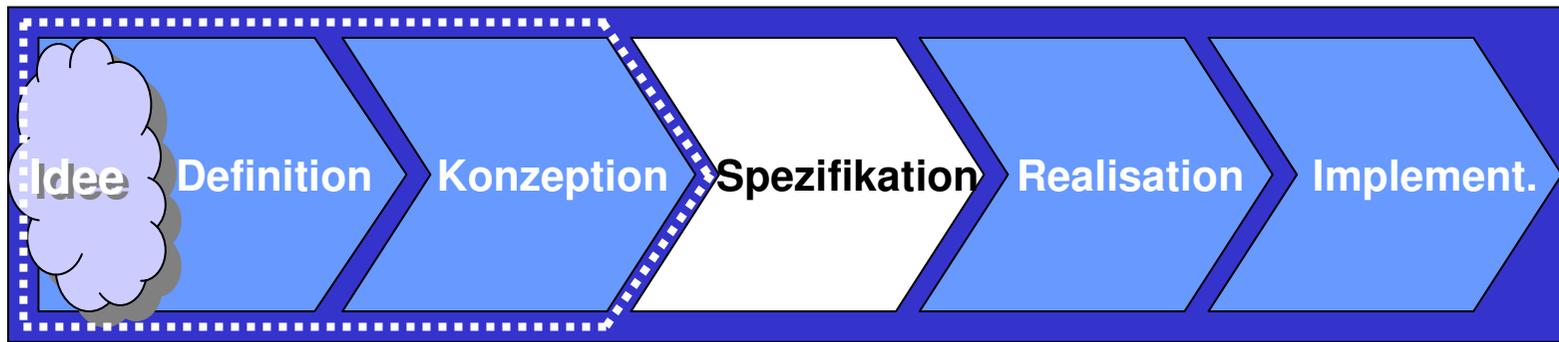
WS: Ideenfindung und Projektdefinition



Project forms including:

- Project title, Auftraggeber, Projektleiter, Projektziele, Kont, Ort, etc.
- Methodisches Vorgehen table with columns: Projektschritt, Instrumente, Quellen, Hindernisse, Präsentation.
- Randbedingungen / Hindernisse
- Projektplan Gantt chart with columns for 200 and 200.

- Bitte bilden Sie vier **Projektteams** und einigen Sie sich wieder auf jeweils eine/n **Projektleiter/in**
- Bitte **Konkretisieren Sie ihren Projektauftrag** im Rahmen eines Projekt-exposés
- Beschränken Sie sich dabei auf die Ausarbeitung der **Projektziele**, die **Methoden-Matrix**, die **Randbedingungen/Hindernisse** sowie die Erstellung eines **Projektplans**
- Bitte **präsentieren Sie** Ihre Ergebnisse vor dem Auftraggeber und versuchen Sie eine **Unterschrift unter den Projektauftrag** zu erhalten.



Vgl. Nausner 2006

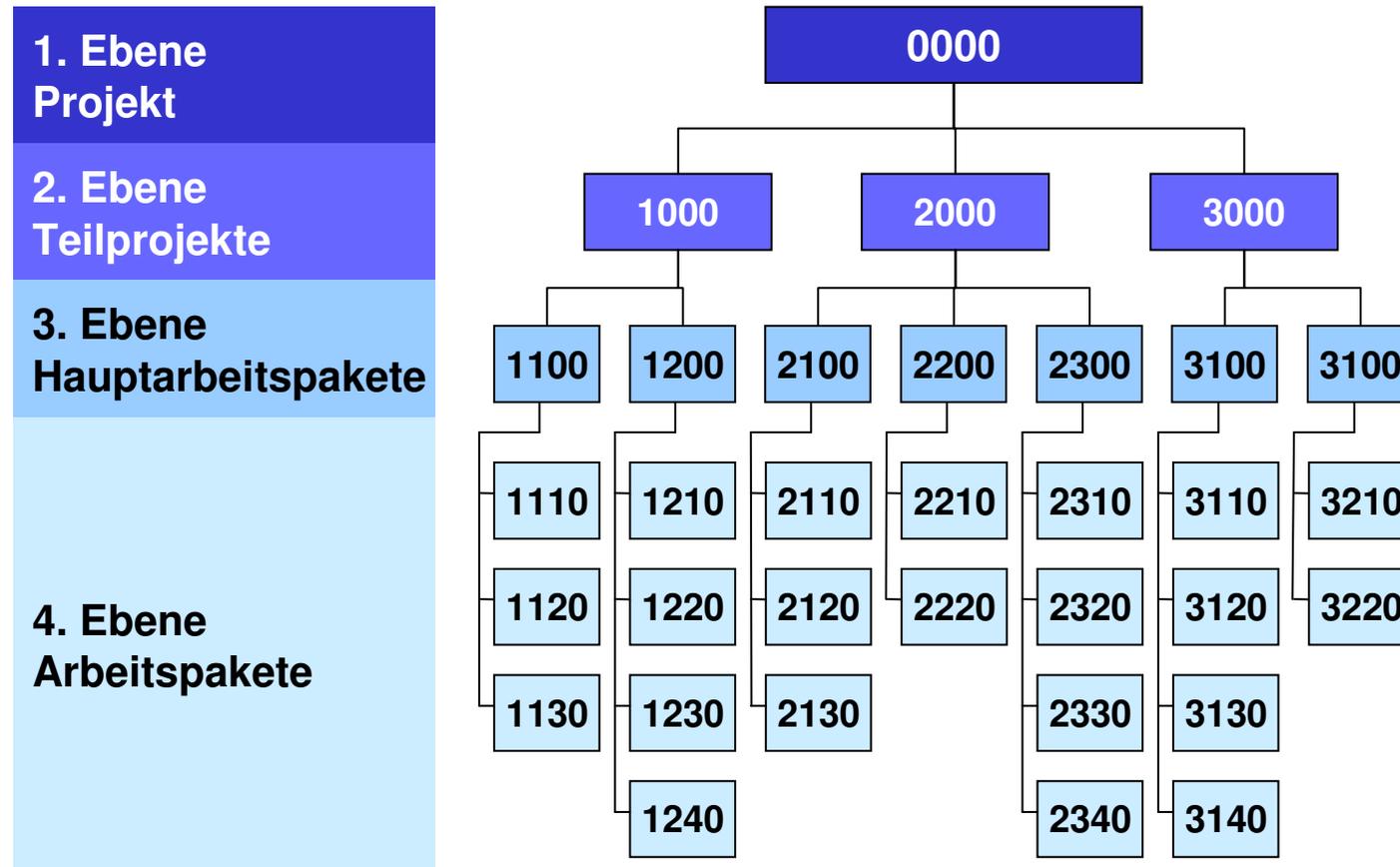
Die im Rahmen des Projektexposés mit dem Auftraggeber vereinbarte Projektkonzeption wird in der Spezifikationsphase dann im Projektteam inhaltlich, technisch und finanziell konkretisiert und in Form von Teilprojekten mit verbindlichen Arbeitsaufträgen verbunden.

- **Abstimmung der Ziele aus dem Projektauftrag**
- **Abwicklungsplanung**
 - **Aufgabenzerlegung**
 - **Aufgabenverteilung**
 - **Terminplanung**
- **Ressourcenplanung**

Ansätze zur Spezifikation

Frage	Aufgabe	Instrumente/ Methoden	
Was?	Konkretisierung der Projektziele	<ul style="list-style-type: none"> - Projektauftrag - Anforderungen, Lastenheft - Verträge 	
Wie?	Aufgabenzerlegung	<ul style="list-style-type: none"> - Projektstrukturplan - Netzplan 	
Wer?	Aufgabenverteilung	<ul style="list-style-type: none"> - Projektstrukturplan - Kooperationsmatrix - Aktionsplan - To-Do-Listen 	
Wann?	Terminplanung	<ul style="list-style-type: none"> - Phasenplan - Meilensteine - Netzplan 	
Womit?	Ressourcenplanung	Kosten: <ul style="list-style-type: none"> - Aufwand (Std./Tg) - interne Kosten - externe Kosten 	Finanzierung: <ul style="list-style-type: none"> - Eigenleistungen - Eigenmittel - Förderung

Projektstrukturplan



Der Projektstrukturplan dient dazu komplexe Aufgabenstellungen in überschaubare, bearbeitbare und kalkulierbare Arbeitspakete zu zerlegen

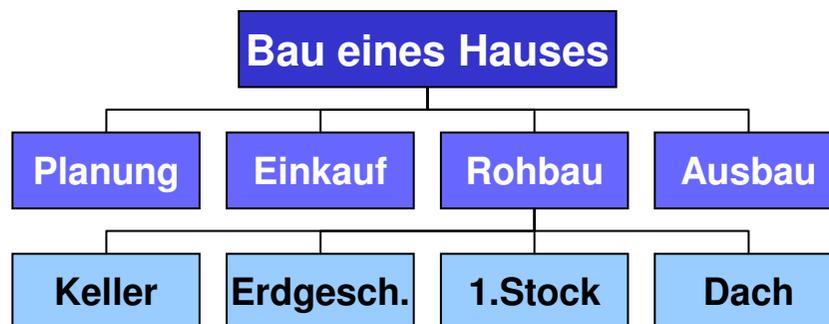
Projektstrukturplan



1. Objektorientierter Strukturplan



2. Funktionsorientierter Strukturplan



3. Kombiniertierter Strukturplan

Im Rahmen eines Projektstrukturplans können Aufgaben unterschiedlich zerlegt werden:

- **Objektorientiert**
- **Funktionsorientiert**
- **Kombiniert**

Um sich nicht im Detail zu verzetteln, empfiehlt es sich, zuerst in die Breite und dann erst in die Tiefe zu planen.

Aktionslisten (Protokoll)

Projekttitle:		Datum:	Ort:	
Projektleiter:		Projektteam:		
Nr	Projektschritt/Arbeitspaket	Verantw.	Termin	Status
Vereinbarungen:				

Aus dem Projektstrukturplan und den entsprechenden Arbeitspaketen lassen sich **projektschritt- oder personenbezogen** konkrete **Aktionslisten** ableiten. Oft kann eine ähnliche Dokumentationsstruktur später auch für die Protokollierung von Ergebnissen genutzt werden.

Kooperationsmatrix

Projekttitel:			Datum/Version:					
Nr	Projektschritt / Aktion	Aufw. (Tage)	Teammitglieder / Entscheider					
			A	B	C	D	E	F
	1110	6	V3	M1	I	M1	M1	I
	1120	5	I	V4	M1			I
	1130	7	I		V4	M2	M1	I
Legende:			V = Verantwortlich M = Mitwirkung I = Information					

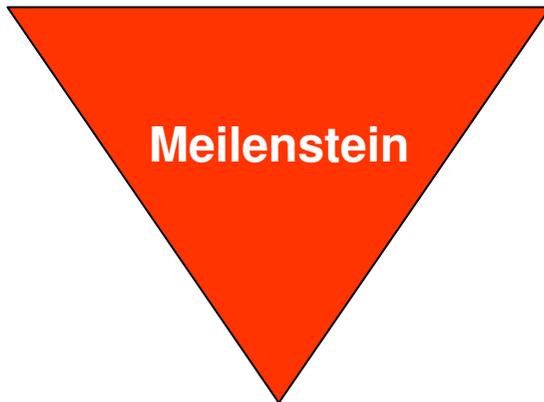
Die Kooperationsmatrix macht deutlich, in welcher Form zusammen- gearbeitet und kommuniziert werden soll. Sie sollte insbesondere dann genutzt werden, wenn eine kontinuierliche gegenseitige Information wichtig ist oder die Gefahr besteht, dass einzelne Teammitglieder sich aus der Verantwortung für das Projekt oder für Teilergebnisse stellen wollen.

Planung von Projekten
Phasenplan

	2007		2008				2009				2010			
Projektschritt/Arbeitspaket	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
0000 Projektstart	▼													
1110	■	■	■											
1120		■	■	■										
1130		■	■	▼										
1210					■	■	■	■	■					
1220			■	■	■	■	■							
1230							■	■	■					
1240							■	■	▼					
...									■	■	■	■		
Meilensteine														

Eine erste, übersichtliche Zeitplanung lässt sich schnell in Form eines Balkenplans erstellen. Dabei lassen sich die **Dauer der einzelnen Aktivitäten, Anfang und Ende** dieser Aktivitäten sowie die **parallel zu erledigenden Aktivitäten** erkennen. Gleichzeitig lassen sich **die zentralen Meilensteine** deutlich machen.

Planung von Projekten
Meilensteine



Im Rahmen des Phasenplans sind die Meilensteine ein wesentliches Instrument um:

- **ein Projekt zu strukturieren,**
- **den Ablauf zu überwachen,**
- **Zwischenergebnisse zu präsentieren**
- **Entscheidungen herbeizuführen.**

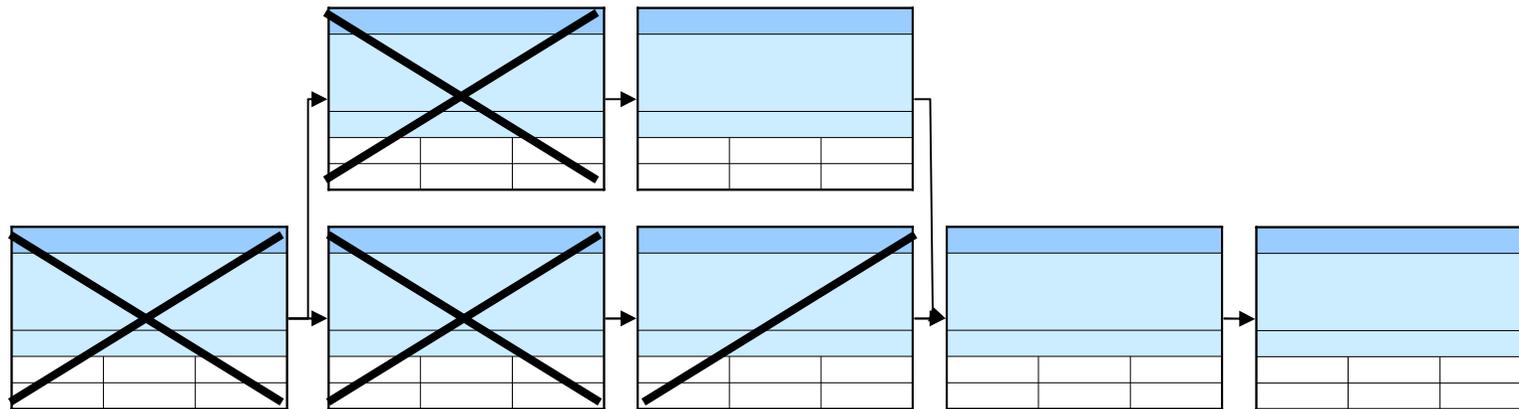
Die Fixierung von Meilensteinen ist daher nicht nur wichtig für die Projektplanung. Sie ist auch ein starkes Instrument zur Projektsteuerung, zur Ausrichtung des Projektteams und zur Absicherung des Projektleiters.

Nummer des Aktivität		
Beschreibung der Aktivität		
Verantwortlich		
Frühester Starttermin	Dauer	Frühester Endtermin
Spätester Starttermin	Dauer	Spätester Endtermin

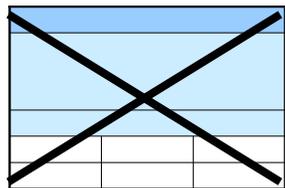
Aus dem Projektstrukturplan und der durchgeführten Phasenplanung lässt sich bei komplexeren Projektvorhaben mit hoher Arbeitsteilung auch ein differenzierter **Netzplan** erstellen

Allerdings gibt es oft mehrere Möglichkeiten Aktivitäten anzuordnen. Darüber hinaus verlaufen viele Projekte im Detail auch sehr chaotisch, so dass gut überlegt werden muss, wann sich die Erstellung eines Netzplans lohnt.

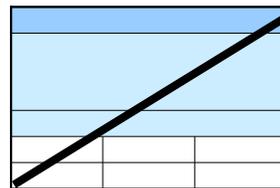
Netzplan



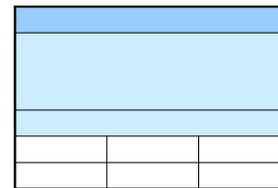
abgeschlossen



zzt. bearbeitet



noch zu tun



Im Rahmen eines Netzplans kann auch der **Bearbeitungszustand** einer Aktivität dokumentiert werden. Eine solche Transparenz ist insbesondere bei engen Zeitplänen sehr wichtig.

Planung von Projekten
Kostenplanung

Projekttitlel		Datum / Version			
		Interne Kosten		Externe Kosten	
Nr	Projektschritt /Arbeitspaket	Person.	Sachm.	Person.	Sachm.
	Gesamt				

Die Aufstellung von Kostenplänen kann je nach Projekt sehr unterschiedlich ausfallen. Um eine möglichst hohe Transparenz sind dabei je nach Aufgabenstellung **differenzierte Darstellungssysteme** notwendig. Sinnvoll ist allerdings in vielen Fällen eine projektschrittbezogene Zuordnung von Kosten.

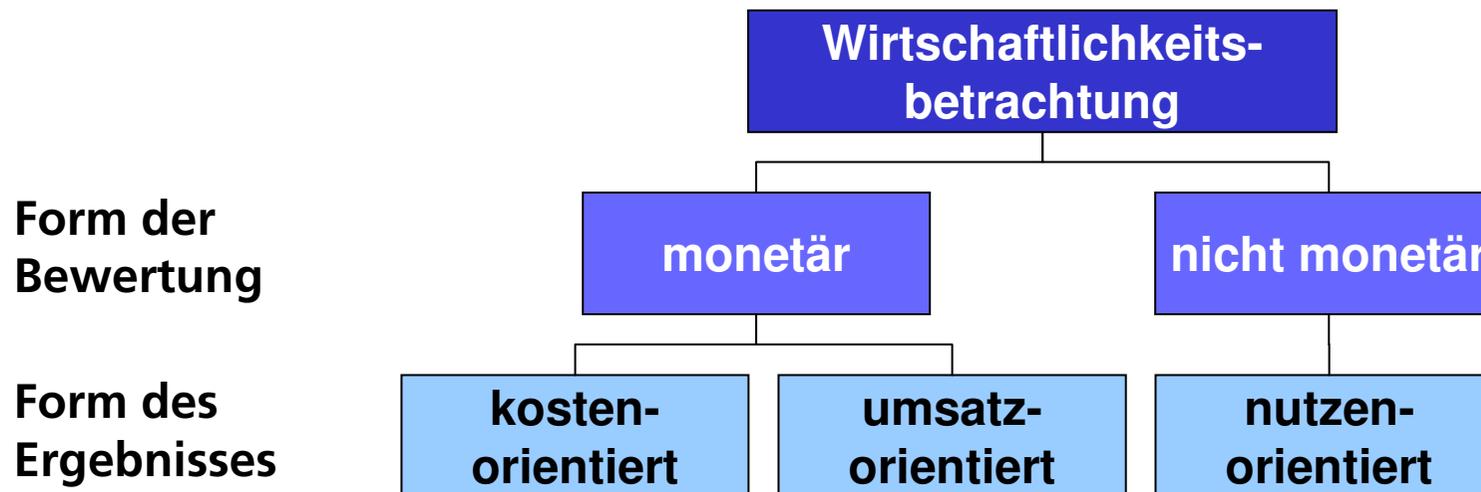
Darüber hinaus ist die Kostenplanung immer auch ein **Prüfstein für die Plausibilität von Projekten.**

Projektbeteiligte	Eigenleistung		Mittel	Gesamt
	(Std/Tg)	(€)	(€)	(€)
Förderung				
Gesamt				

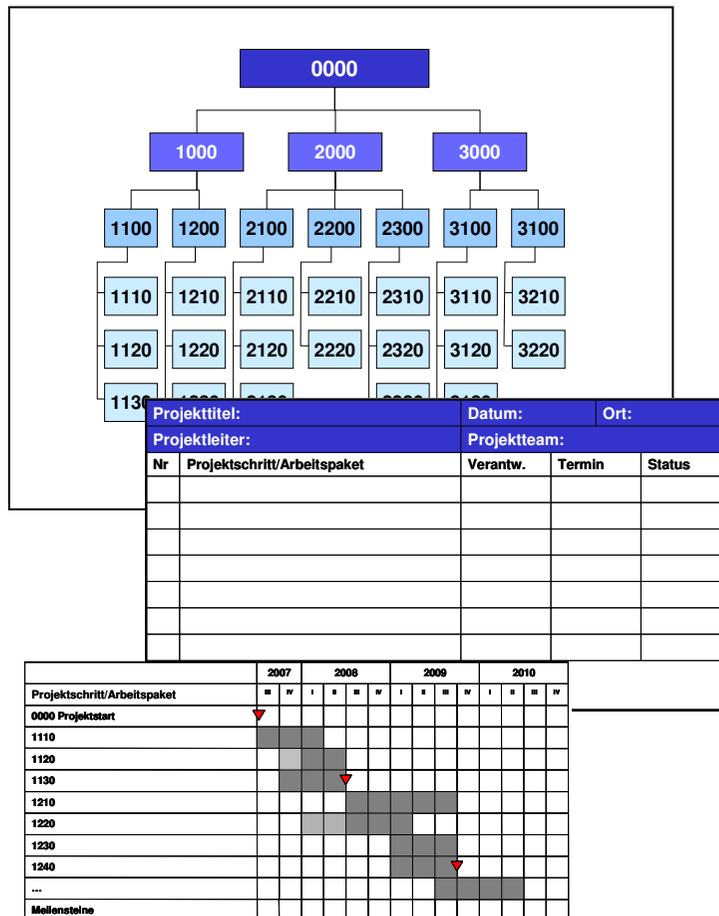
Auch bei der Finanzierungsplanung gilt das **Gebot der Übersichtlichkeit**. Dabei haben sich Darstellung bewährt, die nach Formen der Finanzierung unterscheiden (Eigenleistung/Eigenmittel) und die Finanzierungspartner benennen. Auch hier bewährt es sich, Zusagen schriftlich zu fixieren.

Im Rahmen von Förderprojekten gelten hier zum Teil feste Darstellungsregeln. Dabei geht es darum den berechneten Kosten eine ausreichende Finanzierung gegenüber zu stellen

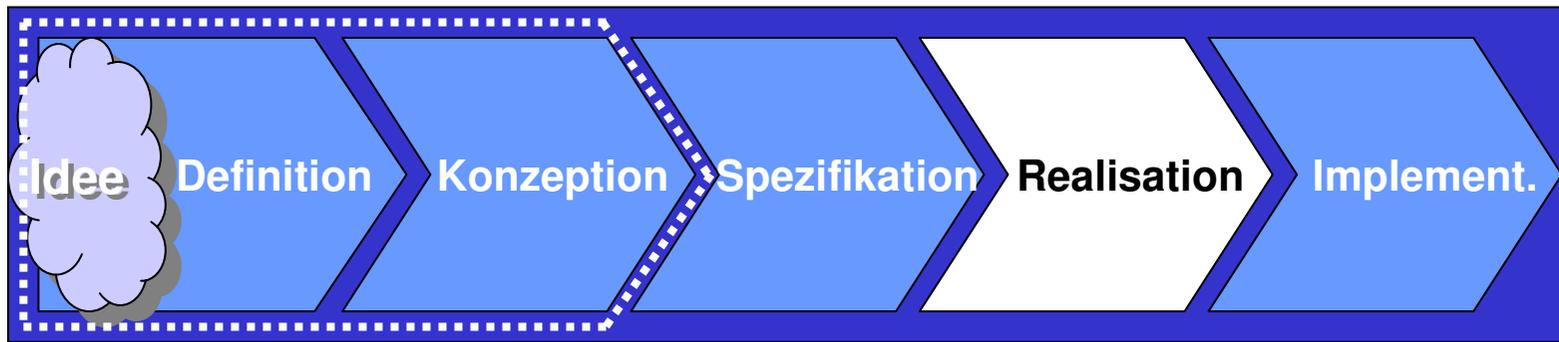
Wirtschaftlichkeitsbetrachtung



Nicht alle Projekte lassen sich von vornherein auf ihre **Wirtschaftlichkeit** hin bewerten. In diesem Zusammenhang werden dann oft etwas vage **Nutzenbewertungen** vorgenommen.



- Bitte bilden Sie vier **Projektteams** und einigen Sie sich wieder auf jeweils eine/n **Projektleiter/in**
- Bitte zerlegen sie eine Teilaufgabe in **sinnvolle Arbeitspakete**
- Bitte **erstellen Sie für diese Arbeitspakete individuelle Aktionspläne (To-Do-Listen)**
- Bitte **erstellen Sie für die gewählte Teilaufgabe einen Zeitplan (Balkenplan) und fixieren Sie mögliche Meilensteine.**

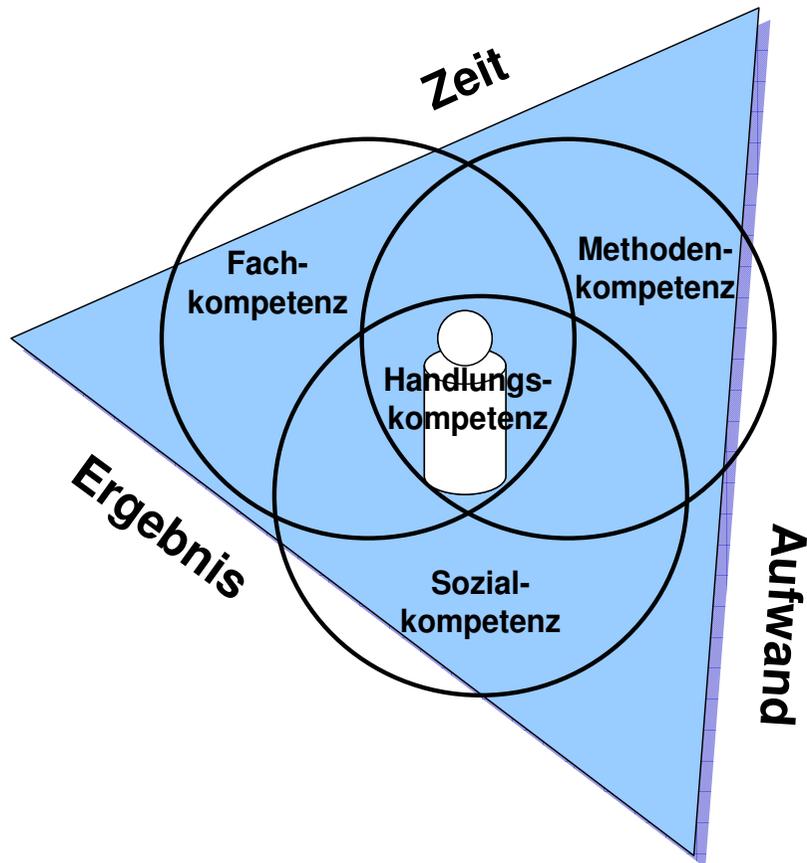


Vgl. Nausner 2006

In der Realisierungsphase müssen dann die differenzierten Planungen Schritt für Schritt umgesetzt werden. Gleichzeitig müssen die zentralen Planungsgrößen konsequent im Blick behalten werden. Das ist nur in einem funktionierenden Projektteam möglich und erfordert von der Projektleitung eine hohe Handlungskompetenz, d.h. eine Verbindung aus:

- **Fachkompetenz**
- **Methodenkompetenz**
- **und Sozialkompetenz**

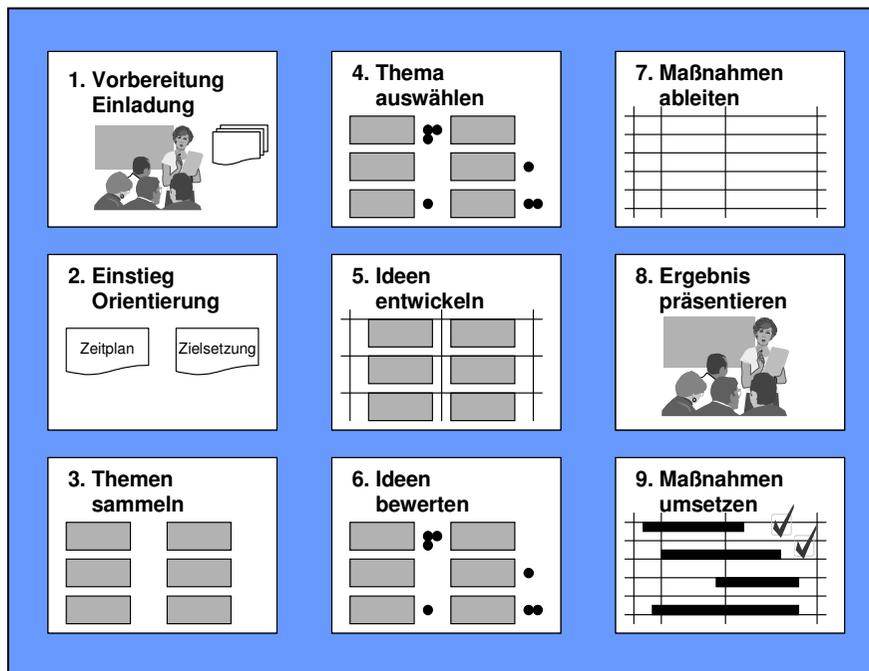
Anforderungen an den Projektleiter



Viele Projektleiter werden nach ihrer Fachkompetenz ausgewählt. Die Anforderungen an eine Projektleiter sind aber viel breiter:

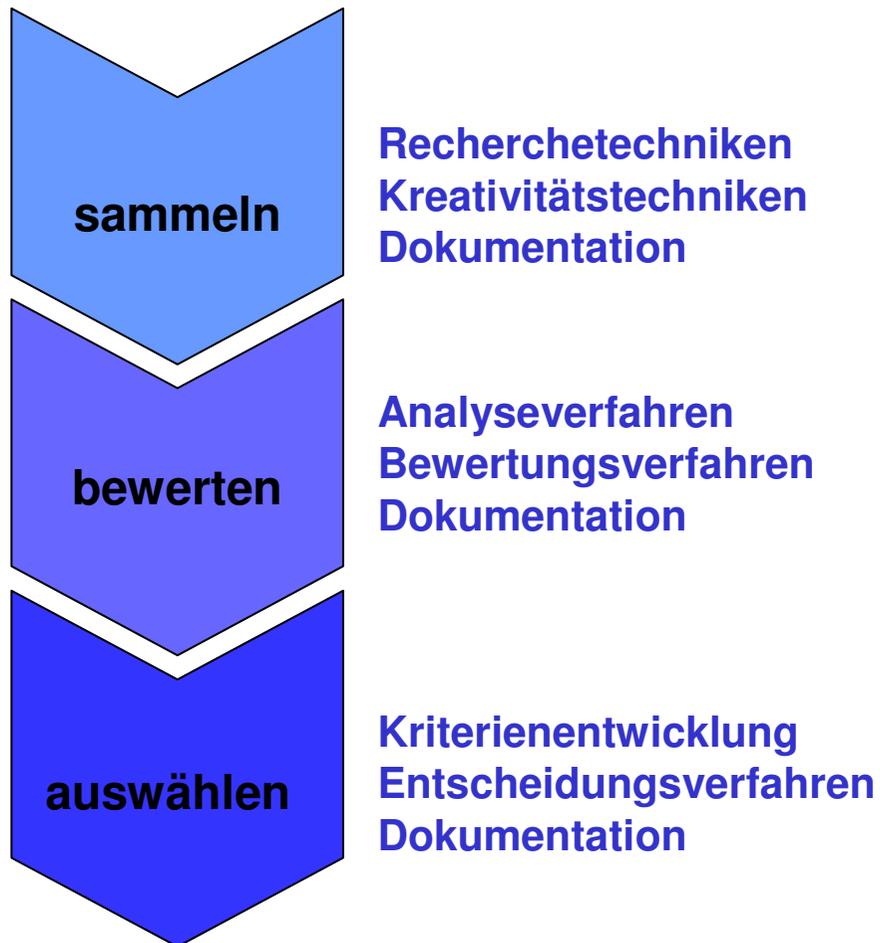
- **Fachmann**
- **Logistiker**
- **Manager**
- **Diplomat**
- **Moderator**
- **Teamentwickler**
- **Lehrer**
- **Berater**
- **Diagnostiker**
- **Stratege**
- **Seelsorger**
- **Puffer / Prellbock**
- **Konfliktmanager**

Steuerung von Projekten
Teamkultur



Eine der wichtigsten Aufgaben für den Projektleiter ist die Entwicklung einer offenen und lösungsorientierten Teamkultur. Folgende Aspekte sind dabei hilfreich:

- **Kompetenzen entfalten**
- **Unterschiede nutzen**
- **Kreativität zulassen**
- **Fokussierung herstellen**
- **Zusagen einhalten**
- **Kommunikation sichern**
- **Konflikte thematisieren**
- **Entscheidungen klären**
- **methodischen Vorgehen**
- **Verantwortlichkeit herstellen**
- **Verbindlichkeit schaffen**
- **Positive Arbeitsatmosphäre**



In den meisten Projekten wechseln sich Phasen des Informationssammelns (Ideenfindung / Bestandsaufnahme) mit Analysephasen (Be- und Auswertung) sowie daraus abgeleiteten Entscheidungen und Massnahmen ab.

Wichtig für die Akzeptanz eines Projektleiters ist daher die **Beherrschung der Erfassungs- Bewertungs- und Entscheidungsmethoden und -instrumente.**

Besprechungsvorbereitung

- **Auswahl der Teilnehmer**
- **Festlegung von Aufgaben**
- **Festlegung von Ort und Zeit**
- **Dauer der Besprechung**
- **Festlegung der Agenda**
- **Abstimmung der Agenda**

Besprechungsdurchführung

- **Einhalten vereinbarter Zeiten**
- **Fokussierte Moderation**
- **Einbindung aller Teilnehmer**
- **Vorantreiben wenn notwendig**
- **Zurückhaltend bei Bedarf**
- **Ermutigung konstr. Vorschläge**
- **Nicht an Randthemen verzetteln**
- **Aktiv zuhören**

Die Teamkultur manifestiert sich ganz wesentlich in den Teambesprechungen. Hier ist daher eine sorgfältige Vorbereitung und eine **ergebnisorientierte Moderation** notwendig.

Dabei sollten auch die Teammitglieder über Zwischenberichte oder Teilaufgaben immer aktiv in die Reviews eingebunden werden.

Strukturierung von Projekten
Ergebnisprotokolle

Projekttitel:		Datum:	Ort:	
Projektleiter:		Projektteam:		
Nr	Bericht Projektschritt	Verantw.	Termin	Status
Vereinbarungen:				

Die Dokumentation des aktuellen Projektstands und der entsprechenden Besprechungsergebnisse ist ein wesentliches Instrument um **Verbindlichkeit** herzustellen und **Zwischenstände** zu dokumentieren.

Notwendig sind dabei keine umfangreichen Ausarbeitungen, sondern knappe Ergebnisberichte (möglichst Standardisierung).

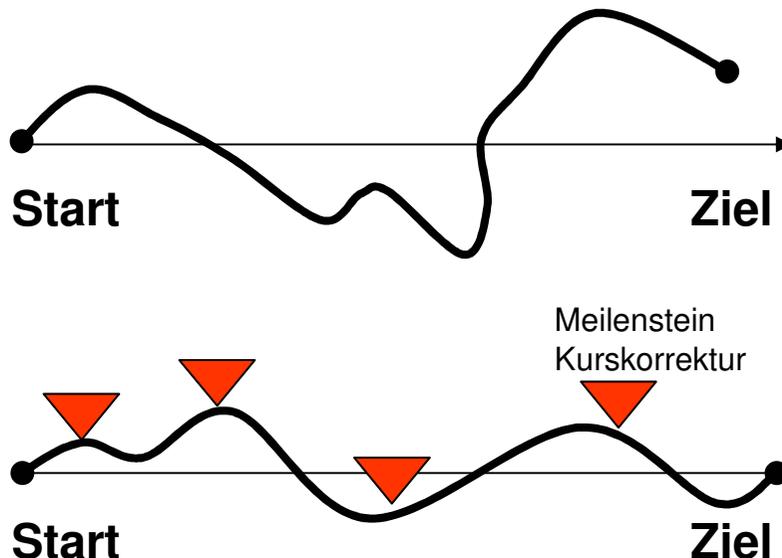
Steuerung von Projekten
Projektabweichungen

Projektschritt/Arbeitspaket	2007		2008				2009				2010			
	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
0000 Projektstart														
1110														
1120														
1130														
1210														
1220														
1230														
1240														
...														
Meilensteine														

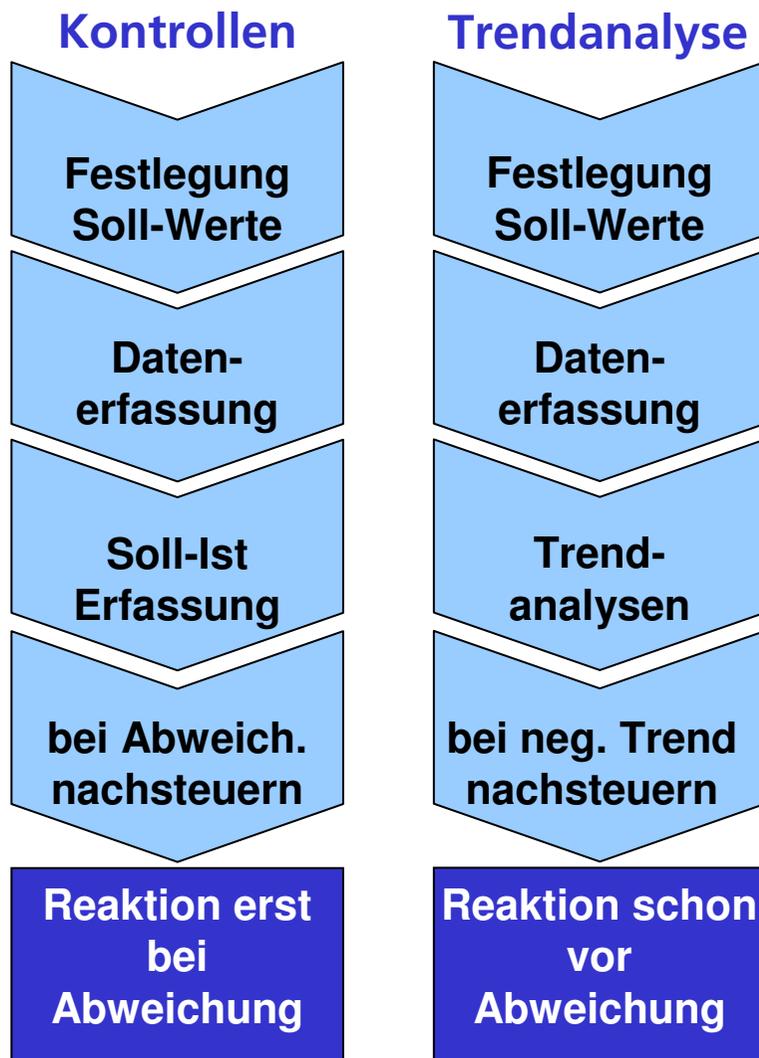
Bei jeder Form der Abweichung vom Projektplan ist für den Projektleiter höchste Aufmerksamkeit und ein schnelles Nachsteuern gefordert. Das betrifft:

- Ergebnisabweichungen
- Terminabweichungen
- Kostenabweichungen

Erste Anhaltspunkte liefern hier die **Projektreviews, Leistungsfortschrittskontrollen** und insbesondere die **Meilensteinüberwachungen**.



Kontrolle und Trendanalyse



Um nicht erst durch eingetretene Abweichungen auf Schwierigkeiten im Projektablauf zu stoßen, werden im Rahmen von **Trendanalysen** auch entsprechende **Frühwarnsysteme** eingesetzt.

Mit dieser Form der Projektsteuerung werden die Teilprojektleiter und **Teammitglieder verantwortlich in die Steuerung mit eingebunden**. Die Verantwortlichkeit kann durch entsprechende Protokollnotizen dokumentiert werden.

Meilensteinreport

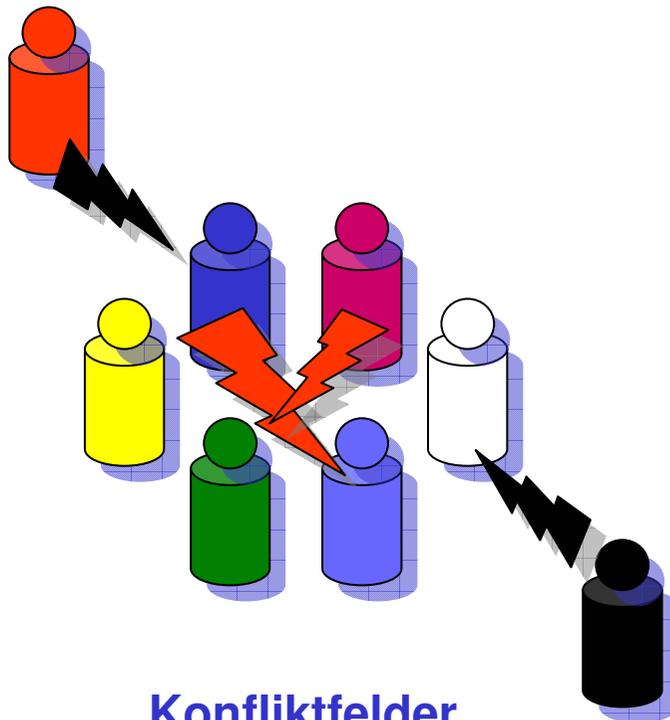
Projekttitle:	Datum:	Ort:	
Projektleiter:	Projektteam:		
Meilenstein Nr.	Planung Kosten	Tatsächl. Kosten (€)	Abweich. Kosten (€)
Gepl. Ergebnisse			
Erreichte Ergebnisse			
Begründung Abweichungen	Begründung Abweichungen		
Maßnahmen nächste Phase			
Nächster Meilenstein			
Zur Kenntnis	Zur Genehmigung		

Ein Meilensteinreport hilft nicht nur dem Projektleiter, sondern dient oft auch zur Abstimmung mit dem Auftraggeber oder dem Entscheider

Steuerung von Projekten
Statusbericht

Projekttitle:	Datum:	Ort:
Projektleiter:	Projektteam:	
1. Aufgabenstellung und Zielsetzung 2. Methodisches Vorgehen <ul style="list-style-type: none"> - Projektschritte - Projektplan - Kostenplan - Organisationsstruktur 3. Stand des Projektes zum Stichtag <ul style="list-style-type: none"> - Projektschritte - Projektplan (Soll-Ist) - Kostenplan (Soll-Ist) 	4. Begründung von Abweichungen <ul style="list-style-type: none"> - Inhaltlich - terminlich - finanziell 5. Vorgenommene Korrekturen <ul style="list-style-type: none"> - Inhaltlich - terminlich - finanziell 6. Anstehende Schritte / Entscheidungen 7. Ausblick	
Zur Kenntnis	Zur Genehmigung	

Ein ausführlicher **Statusreport** empfiehlt sich immer dann, wenn die **Fortsetzung eines Projektes gesichert** werden muss oder gravierende Abweichungen aufgetreten sind, die **Änderungen an der Zielsetzung , der Projektstruktur oder den Ressourcen** notwendig machen. Ein solcher Statusbericht kann als Text oder Präsentation erstellt werden.



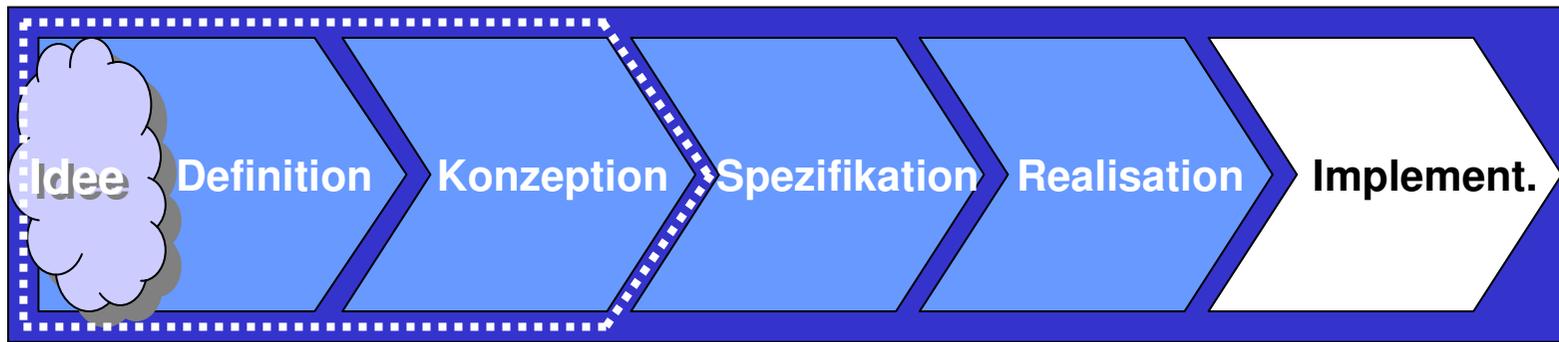
Konfliktfelder

Entscheider - Projektteam
Projektleiter - Projektteam
Projektteam intern
Teammitglied- Linie

Fast in jedem Projektteam kommt es irgendwann zu Konflikten. Ursachen sind vielfach:

- **Unterschiedliche Fachkulturen**
- **Kompetenzgerangel**
- **Beziehungsstörungen**
- **Hierarchieunterschiede**
- **Bewertung der Projektbedeutung**
- **Unterschiedlicher Projektnutzen**
- **Einfluss der Linie**
- **Ungeklärte Freistellungen**
- **Zeit- und Kapazitätsaspekte**
- **Unzufriedenheit mit Ablauf**
- **Unzufriedenheit mit Ergebnissen**
- **Schlechtes Projektmanagement**

Wer solche Konflikte zu lange ignoriert, gefährdet den Projekterfolg.

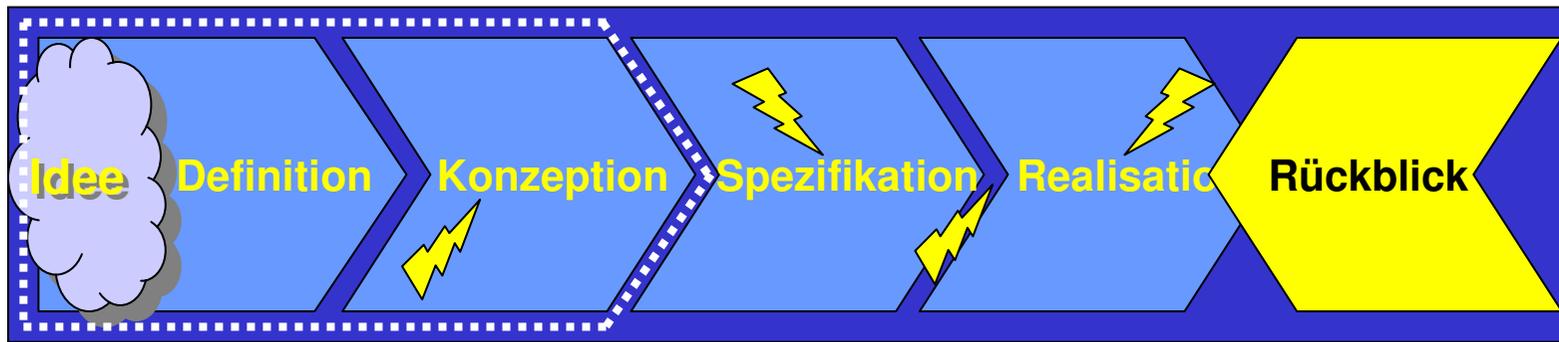


Vgl. Nausner 2006

Nach der Realisierung, d.h. nach Beendigung eines Projekts beginnt die Nachprojektphase. In dieser Phase werden die Projektergebnisse:

- **genutzt,**
- **implementiert,**
- **umgesetzt** oder
- **weiter entwickelt.**

Da diese Umsetzungs- oder Implementierungsphase vielfach nicht klar geregelt ist, werden mögliche Projekterfolge hier oft nicht realisiert oder zumindest stark gemindert.



Vgl. Nausner 2006

Bevor ein Projekt in die Implementierungsphase überführt, empfiehlt sich aber auf jeden Fall ein kritischer Projektrückblick. Dabei sollten nicht nur die Projektergebnisse sondern auch der Projektprozess betrachtet und in Hinblick auf mögliche Konsequenzen für die die Umsetzung sowie spätere Nachfolgeprojekte ausgewertet werden.

Das gilt selbst für gescheiterte Projekte, durch die man besonders viel für zukünftige Projektvorhaben lernen kann und die trotz mangelnder Zielerreichung manchmal durchaus interessante Detailergebnisse oder -erkenntnisse liefern.

Implementierungsphase

Projektschritt/Arbeitspaket	2007		2008				2009				2010			
	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
0000 Projektstart	▼													
1110	■	■												
1120		■	■	■										
1130			■	■	▼									
1210				■	■	■	■							
1220			■	■	■	■	■	■						
1230							■	■	■					
1240									■	■	■	■		
...														
Meilensteine												▼		

Die meisten Projekte enden mit dem Abschluss der Realisierungsphase. Nach einem gemeinsamen Rückblick wird die Projektorganisation dann aufgehoben und die Teammitglieder von ihren Aufgaben entbunden.

Die Umsetzung oder **Implementierung der Projektergebnisse** wird meist in der Linie ausgeführt.

Um **das spezifische Wissen des Projektleiters/-teams** zu nutzen, bemüht man sich jedoch oft, dieses Wissen auch nach Projektabschluss **verfügbar zu halten**.

Um zu vermeiden, dass abgeschlossene Projekte den Projektleiter noch jahrelang "verfolgen", sollte der Umfang der Nachbetreuung klar geregelt werden.

Sinnvoll ist es gelegentlich auch, die **Umsetzung als eigenes Folgeprojekt zu definieren**.

Literatur:

Georg Kraus, Reinhold Westermann:
Projektmanagement mit System;
Organisation, Methoden, Steuerung
Wiesbaden 2004

Bernd J. Madauss:
Handbuch Projektmanagement;
Stuttgart 2000

Peter Nausner:
Projektmanagement;
Die Entwicklung und Produktion des Neuen in Form von Projekten
Wien 2006

Klaus Olfert, Horst-Joachim Rahn
Kompakt Training Organsiation;
Grundlagen - Leitlinien - Fallbeispiele
Ludwigshafen 2000

Heinz Schelle
Projekte zum Erfolg führen
München 1996

